AMACOM American Management Association

ALEC MCKENZIE PATRICIA NICKERSON

Kiểm soát THỜI GIAN chu toàn MỌI VIỆC



NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI
alphabooks

Alec Mackenzie & Pat Nickerson

KIỂM SOÁT THỜI GIAN – CHU TOÀN MỌI VIỆC

Quốc Đạt *dịch*

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

Lời giới thiệu

Mặc dù nhận thức được rằng thời gian là một phần quan trọng mang tính chi phối cũng như ảnh hưởng rất lớn đến công việc và cuộc sống, nhưng phần lớn chúng ta không thể quản lý hiệu quả thời gian của mình. Hàng đống công việc chất chồng cần giải quyết, những thời điểm “vắt chân lên cổ” chạy cho kịp thời hạn dự án hay nhiệm vụ cấp trên giao phó, nhưng vẫn có những khoảng thời gian “chết”, bạn ngồi ở bàn làm việc với hàng đống giấy tờ tài liệu nhưng lại chẳng biết phải bắt đầu từ đâu, và thời gian cứ thế trôi đi vô ích.

Điều đó đồng nghĩa với việc bạn đã rơi vào “những chiếc bẫy thời gian” – điều mà hai tác giả Alec Mackenzie và Pat Nickerson định nghĩa rõ ràng và chi tiết trong cuốn sách hàng đầu giúp bạn quản lý và kiểm soát hiệu quả thời gian của mình – Kiểm soát thời gian – Chu toàn mọi việc. Những chiếc bẫy như lập kế hoạch không thích hợp, giao tiếp hạn chế, những cuộc họp được tổ chức kém, lạm dụng điện thoại, email và Internet, quá tải tài liệu giấy tờ, ủy thác nhiệm vụ thiếu rõ ràng từ cấp trên… khiến con người cảm giác như thời gian của mình bị tắc lại trong dòng chảy vô tận của công việc và trách nhiệm, làm cho cuộc sống trở nên khó khăn và mất kiểm soát cho dù đã cố gắng hết sức.

Sau bốn lần tái bản với gần một triệu ấn phẩm được độc giả tại nhiều quốc gia trên thế giới đón nhận nồng nhiệt, có thể nói Kiểm soát thời gian – Chu toàn mọi việc chính là bộ công cụ quản lý thời gian hiệu quả nhất tính đến thời điểm hiện tại. Với các chiến thuật thông minh, những kinh nghiệm được rút ra từ các bài phỏng vấn chi tiết cùng nhiều công cụ quản lý thời gian hiệu quả, cuốn sách sẽ giúp bạn xác định nguyên nhân và tránh lãng phí thời gian; sắp xếp thời gian hợp lý cho các nhiệm vụ, xây dựng và theo đuổi mục tiêu đã đặt ra đến phút chót; trở nên năng động và chuyên nghiệp hơn trong công việc.

Alpha Books trân trọng giới thiệu cuốn sách này với mong muốn mang đến cho độc giả thêm một bộ cẩm nang giúp quản lý và kiểm soát hiệu quả thời

gian – một tài sản vô giá trong công việc và cuộc sống mà nếu biết khai thác cũng như sử dụng đúng đắn, bạn có thể đạt được những thành công to lớn.

Chúc các bạn thành công!

Phần I: QUẢN LÝ THỜI GIAN TRONG THẾ KỶ XXI

Chương 1: TẠI SAO THỜI GIAN VẪN LUÔN NGĂN CẢN PHẦN TỐT NHẤT CỦA CHÚNG TA?

Chúng ta vẫn thường tự nhủ: "Mình sẽ không có đủ thời gian đâu!"

Có lẽ Noah và gia đình ông cũng từng nói thế khi hối hả chọn các cặp súc vật để mang lên con thuyền lớn . Chúng ta đều có 24 giờ, hay 1.440 phút mỗi ngày. Vậy lợi thế của Noah là gì? Ông có một thời hạn chính xác phải hoàn thành, những mục tiêu rõ ràng, và những hướng dẫn cụ thể từ Đấng Tối cao về thời điểm và quá trình chính xác phải tiến hành.

Nếu bạn không thấy được những lợi thế tương tự, quá trình bạn tạo ra trong khoảng thời gian được giao có thể sẽ khác hoàn toàn so với văn hóa, hoàn cảnh, và đặc biệt là lựa chọn của bạn.

Điều hiển nhiên là càng có ít lựa chọn hơn thì cuộc sống của bạn sẽ đơn giản hơn. Nếu từng sống sót qua một thảm họa thiên nhiên, hay đơn giản là một đợt cắt điện kéo dài, bạn sẽ biết cảm giác bị quăng trở lại với "thời kỳ đồ đá" như thế nào. Bạn sẽ phải tích cực làm việc từ sáng sớm tinh mơ cho đến tối mịt vì sự sinh tồn; và bạn thậm chí sẽ làm nhiều hơn nếu có thể, nhờ ánh trăng, lửa, nến hay nhờ nguồn điện, cho tới khi bạn chìm vào giấc ngủ. Sau này, bạn sẽ luôn nhớ đến những nỗ lực với niềm tự hào, nhưng chắc chắn sẽ không bao giờ muốn những điều đó tái diễn thêm một lần nào nữa.

SỰ XAO LÃNG, NHỮNG KỲ VỌNG, SỰ KHẨN CẤP

Tại sao chúng ta có thể làm chủ thời gian của mình trong thời kỳ khủng hoảng, nhưng lại không thể làm chủ được thời gian trong những ngày bình thường? Chính bởi sự kết hợp của bộ ba "siêu bẫy" bao quát toàn diện, từ đó hình thành nên những chiếc bẫy thời gian. Đó là:

Những xao lãng tầm thường

Những kỳ vọng quá mức

Những vấn đề quan trọng khẩn cấp

Sự xao lãng làm rò rỉ quỹ thời gian của chúng ta như thế nào?

Hãy suy nghĩ về hoàn cảnh sống hoặc công việc hiện tại của bạn, đặc biệt khi nó gây ra những ảnh hưởng nhất định tới thời gian của bạn. Nếu bạn giống như hầu hết những người khác, thì ắt hẳn nhà cửa, ô tô, và văn phòng của bạn phải tràn ngập các thiết bị hiện đại và nguồn dữ liệu. Bạn có thể cập nhật tình hình thế giới mỗi tích tắc, phản ứng kịp thời với bất cứ thách thức hay cơ hội nào xuất hiện. Nhưng liệu bạn có nên làm điều đó hay không?

Sự kết nối quan trọng như thế nào?

Vậy làm thế nào tổ tiên chúng ta, vốn không có những công cụ tốc độ cao và kết nối mạng 24/24, lại vẫn có thể nghiên cứu, phát minh, và đạt được nhiều thành tựu đến vậy – từ những bức hình khắc trong các hang đá cho tới các nhà thờ, từ việc xây dựng cả một đế chế cho tới nguồn điện lưới, từ đường ray xe lửa cho tới phóng xạ, từ việc dùng chảo đãi vàng cho tới việc dùng khoan khoan lấy lõi – tất cả đều hoàn toàn thô sơ, đều thuộc thời kỳ 'trước thời laptop'? Họ được ban phát nhiều sự thông minh tài trí hơn chúng ta? Hay họ khỏe mạnh hơn, khéo léo hơn? Hay họ không mắc phải chiếc bẫy lớn đầu tiên – Những Xao lãng tầm thường?

Đa nhiệm giúp tiết kiệm hay lãng phí thời gian?

Hãy xem xét cuộc sống hiện tại của bạn. Ở bất cứ nơi đâu, con người cũng đều cố gắng thuyết phục số đông rằng đa nhiệm là một nhiệm vụ cần thiết. Hãy nhìn những người đang lái xe tới công sở ở làn đường kế bên. Nếu họ cũng đang thực hiện đa nhiệm để tiết kiệm thời gian, họ sẽ phải sử dụng thiết bị định vị GPS và các chương trình giao thông trên đài để tìm ra một hướng đi thông thoáng. Họ cũng có thể sẽ phải cố gắng tiết kiệm thêm thời gian bằng cách đọc tin nhắn hay trả lời điện thoại trong khi đang nhâm nhi ly cà phê và lao xuống dốc với vận tốc 112 km/h. Liệu khoảng thời gian họ tiết kiệm được

bằng việc thực hiện đa nhiệm có xứng đáng không? Hay nó sẽ tan thành khói bụi khi một người lái xe khác, cũng đang bận rộn đa nhiệm tương tự, đột nhiên hỏi chuyện?

Ngày càng có nhiều nhà nghiên cứu tranh luận về quan niệm rằng đa nhiệm sẽ tiết kiệm thời gian. Thực chất, trí não con người không thể xử lý hai dòng suy nghĩ đối ngược nhau tại cùng một thời điểm mà không làm giảm chất lượng của cả hai. Thay vào đó, chúng ta hoàn toàn có thể làm tốt hơn nếu giải quyết từng nhiệm vụ một và theo trình tự. Chúng ta có thể nâng cao hiệu quả bằng cách sử dụng công cụ nhắc nhở, ghi nhớ kèm hình ảnh để theo kịp lịch trình. Và trên thực tế, chúng ta có thể đẩy nhanh quá trình từ nhiệm vụ này sang nhiệm vụ khác. Nhưng đến lúc đó, bạn chắc chắn đã rất mất tập trung rồi.

TIẾNG NÓI THỰC SỰ

Đây là những gì Ken Mayo − điều phối viên mạng kiêm nhiếp ảnh gia của Hiệp hội Y tế Công giáo Mỹ − nói về đa nhiệm:

Cho đến giờ, tôi tin chắc rằng đa nhiệm là phản tác dụng. Mục tiêu là cố gắng để đạt được kết quả tốt, nhưng tôi lại thấy chất lượng công việc bị ảnh hưởng rõ rệt. Bây giờ, tại một thời điểm tôi chỉ cố gắng làm một việc. Nếu không thể hoàn tất, tôi cố gắng chia nhiệm vụ hay dự án đó thành nhiều giai đoạn. Sau đó, khi trở lại với nhiệm vụ hay dự án đó, tôi sẽ thấy việc nhớ được phải bắt đầu lại từ đâu dễ dàng hơn.

Duy trì sự tập trung

Có thể bạn nhận ra rằng mình mắc nhiều lỗi nhất vào những thời điểm cuối cùng của một công việc, khi trí óc bạn đã xao lãng trước khi những ngón tay của bạn kịp hoàn thành đánh máy, hoặc khi tay búa của bạn nện vào chiếc đinh cuối cùng. Nếu có thể duy trì sự tập trung từ đầu đến cuối, giải quyết công việc nhanh gọn, rồi sau đó chuyển sang nhiệm vụ tiếp theo, thì có lẽ chúng ta đã đạt được những thành công nhất định nào đó. Nếu liệt kê những nhiệm vụ tiếp theo ra giấy, lưu sẵn trên màn hình, giữ chúng trong tầm mắt, chúng ta có thể đẩy nhanh tiến độ. Nhưng cùng lúc, chúng ta cũng nên dành cho mỗi công việc sự tập trung toàn vẹn, chứ không phải là sự tập trung bị-

phân-tán, để tiết kiệm thời gian tối ưu nhất.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ SỬ DỤNG KHOẢNG THỜI GIAN BẠN TIẾT KIỆM ĐƯỢC?

Tại các buổi hội thảo về Quản lý thời gian, chúng tôi thường hỏi những người tham gia – với vẻ mệt mỏi kiệt quệ hiện rõ trên khuôn mặt – rằng nếu được tặng thêm một giờ mỗi ngày, họ sẽ sử dụng món quà kỳ diệu này như thế nào. Đa số họ đều đồng thanh “Ngủ!”

Câu trả lời này có làm bạn ngạc nhiên không? Hay khiến bạn thất vọng? Hay bạn cũng có câu trả lời tương tự?

Theo nhiều nghiên cứu về việc ngủ của các nhà khoa học, một người Mỹ trưởng thành ngày nay chỉ dành khoảng 6 tiếng 40 phút cho giấc ngủ mỗi đêm – không đúng với con số 8 tiếng mà các thế hệ trước đây được khuyến cáo. (Ngay cả các quảng cáo đệm cũng thường khuyên chúng ta nên tối đa hóa giấc ngủ 6 tiếng liên tục bằng việc mua những bộ chăn ga gối đệm tốt hơn!)

Nhưng chúng ta đã sử dụng khoảng thời gian lúc sắp đi ngủ như thế nào? Rất nhiều người trưởng thành thú nhận rằng họ thường lăn ra ngủ ngay sau bữa tối, hoặc đờ đẫn “thư giãn” trước màn hình ti vi trong khi con cái họ dán mắt vào các trang web xã hội, các tin nhắn mạng, các trò chơi trực tuyến, trang web tải nhạc và làm bài tập về nhà. À vâng, bài tập về nhà! Cũng chẳng có gì ngạc nhiên khi phải khó khăn lắm chúng mới thức dậy nổi vào sáng hôm sau.

Nhân đây tôi cũng muốn hỏi, những lao động trưởng thành làm gì trong 24 giờ kỳ diệu của mình? Hãy cùng xem xét một vài cách hiệu quả để thoát khỏi những chiếc bẫy thời gian của chúng tôi.

THOÁT KHỎI SỰ XAO LÃNG: TẬP TRUNG THỜI GIAN VÀO MỘT MỤC TIÊU

Giả sử bạn được tặng một giờ quý báu vào thời điểm tùy chọn – không phải khi mệt mỏi (giống như những người tham gia hội thảo đã đồng thanh trả lời là dành thời gian để ngủ), mà là đang tràn đầy năng lượng – khoảng thời gian tuyệt vời nhất trong ngày của bạn – thì câu trả lời của bạn có thể sẽ khác. Vậy

hãy hỏi con người tràn đầy sức sống trong bạn rằng: Bạn sẽ sử dụng giờ thứ 25 như thế nào?

• Tiếp tục làm việc?

• Chơi thể thao, hay tập thể dục?

• Tụ tập bạn bè?

• Chơi bóng cùng lũ trẻ?

• Dọn dẹp phòng ốc?

• Nghỉ ngơi thư giãn?

• Đọc và học?

• Bình tâm cầu nguyện?

• Vẽ tranh?

• Tham quan bảo tàng?

• Chơi guitar?

• Làm vườn?

• Nấu ăn?

• Sơn lại phòng?

• Đi spa trị liệu?

• Tham gia tình nguyện?

Thêm những lựa chọn của bạn vào chỗ trống dưới đây:

• ____

• ____

Dù bạn lựa chọn điều gì, thì có một điều chắc chắn là: bạn cố gắng dành riêng giờ thứ 25 cho dự định đó, mà không cho phép bất cứ sự xao lãng ngẫu nhiên nào tác động. Bạn sẽ chỉ tập trung vào công việc đó. Bạn sẽ hiểu rõ động cơ của việc quản lý những giờ phút hiếm hoi đó.

Vậy nếu bạn được tặng thêm một giờ tại công sở?

Hãy hình dung cấp trên cũng tặng cho bạn một lựa chọn tương tự – có thêm một giờ mỗi ngày – không phải để giải quyết công việc cho họ, mà để giải quyết việc của riêng bạn? Vậy có nhiệm vụ nào quan trọng với bạn và sự nghiệp của bạn, không thể hoàn thành do bạn còn phải dành thời gian cho khách hàng, đồng nghiệp, hay cấp trên không? Bạn thường tự nhủ: "Đây là việc của riêng mình. Mình sẽ chỉ giải quyết nó khi đã hoàn thành những việc khác."

Nhưng những giờ phút riêng tư ấy sẽ chẳng bao giờ tới trong giờ làm việc, vậy nên bạn vẫn cứ vắt kiệt sức mình cho những buổi làm thêm giờ không lương để giải quyết cho xong việc. Có lẽ khi nghiền ngẫm cuốn sách này, bạn có thể thêm công việc đó vào danh sách những mục tiêu xứng đáng với những quyết tâm quản lý tốt nhất thời gian của mình.

Kỳ vọng: Chúng ta nên làm gì tại nơi làm việc?

"Được lựa chọn làm việc gì tại công sở ư? Ai được tự do làm thế?" Bạn hay hỏi như vậy. Chính bạn! Đúng vậy, chính bạn. Bạn không những có quyền mà còn có nghĩa vụ lựa chọn những việc phải làm tại công sở. Dù bạn muốn hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ ấy đến thế nào, dù chính sách của công ty bạn có đặt khách hàng làm trung tâm đến bao nhiêu – thì tất cả mọi người, sớm hay muộn, đều phải đặt ra một vài tiêu chuẩn rõ ràng để những việc họ làm tại công sở trong 8 đến 10 tiếng hàng ngày trở nên hiệu quả.

Hãy cân nhắc những tiêu chí dưới đây khi bạn đảm trách một nhiệm vụ mới. Có thể bạn sẽ nhận ra rằng bạn đã và đang sử dụng một vài hay tất cả những biện pháp này. Có thể những tiêu chí dưới đây đã mang lại cho bạn một chút thành công mà bạn đang tận hưởng.

Thử hình dung thế này: một yêu cầu bất thường được đưa ra trong khi lịch làm việc của bạn đã kín đặc. Lúc này, xung đột xuất hiện. Bạn buộc phải cân nhắc những câu hỏi dưới đây:

• *Hiệu lực* của yêu cầu mới này? (Tầm quan trọng hay ảnh hưởng của nó?)

• *Mức độ nhạy cảm về chính trị* của nhu cầu này? (Có phải nó là từ trên áp xuống hay không?)

• *Mức độ phức tạp* của nhu cầu này? (Có phải có nhiều nhân tố liên quan?)

• Những *chi phí, rủi ro* và *cơ hội*?

• Những *lựa chọn* nào sẽ tạo ra kết quả khác biệt?

• Cần *tham khảo ý kiến* của ai?

• Cuối cùng, *sự cấp thiết* của yêu cầu này là gì, so với những nhiệm vụ cấp bách khác?

Những gì bạn cần làm là đưa ra quyết định: Liệu có nên thực hiện ngay nhiệm vụ này dù các nhiệm vụ khác đều đã được lên lịch trước?

Khi một yêu cầu được gửi tới bạn bởi bạn là “chuyên gia tại gia”, hay chuyên gia lĩnh vực (SME), thì chuyên môn của bạn sẽ giúp bạn trả lời các câu hỏi trên một cách nhanh chóng, dễ dàng; và theo bản năng, những người đặt ra yêu cầu sẽ thấy kính nể bạn. Tuy nhiên, ngay lúc đó họ sẽ kỳ vọng vào phản ứng tức thời của bạn trong tất cả mọi vấn đề, dù quen thuộc hay không. Một khi điều này xảy ra, và bạn sẽ được mặc định là như thế, bạn vô tình bước vào cái bẫy thứ hai trong ba siêu bẫy: khuất phục trước những kỳ vọng thái quá.

THOÁT KHỎI KỲ VỌNG: KỲ VỌNG CỦA BẠN VÀ KỲ VỌNG CỦA MỌI NGƯỜI

Vậy làm thế nào bạn có thể kéo những kỳ vọng của người khác quay trở lại thực tế? Bạn sẽ cần phải tìm hiểu:

1. Bạn phải dừng lại bao nhiêu phần trăm công việc cần làm và đánh giá về tính hiệu lực ra sao?

• *Với những quản lý cấp cao*, họ phải xử lý chủ yếu là các quyết định, và gần như rất ít các thủ tục, tổng số công việc cần phải phê chuẩn thông qua có thể vượt quá 80%.

• *Với những quản lý cấp trung và các chuyên gia* mà công việc đòi hỏi tính chính xác cao và phải lặp lại khá nhiều, câu hỏi về tính hiệu lực như trên có

thể đã được giải quyết trước đó. Nhưng bạn vẫn phải đánh giá lại những công việc được giao khi tổng khối lượng công việc của bạn có thể ảnh hưởng tới tính khả thi. Nếu một yêu cầu nào đó đột nhiên chèn thêm 20% khối lượng công việc, bạn cần đặt câu hỏi về tính khả thi của yêu cầu đó. Ngoại trừ trường hợp khẩn cấp, bạn không thể thêm vào lịch làm việc vốn đã quá dày những 20% nữa mà không phải chịu những rủi ro khó lường. (Bạn có thể sẽ phải xin thêm một tuần nữa để thực hiện nhiệm vụ này – và chúng ta đều biết việc này sẽ có hệ quả như thế nào.)

2. Bước hai, trả lời các câu hỏi về tính hiệu lực khác (về độ nhạy cảm chính trị, tính phức tạp, chi phí và nhân lực) sẽ hoàn thiện bản đánh giá của bạn về tính hiệu lực của nhiệm vụ.

3. Và bây giờ, chỉ sau khi những nhiệm vụ đó đã được phê chuẩn, bạn mới nên quan tâm tới vấn đề về tính cấp thiết. Trừ khi bạn đang điều hành Phòng cấp cứu, nếu không, điều đầu tiên bạn nên cân nhắc chính là không nên để tính cấp thiết của vấn đề ảnh hưởng tới mình. Để khẳng định điều này, hãy cố gắng tránh chiếc bẫy thứ ba trong số ba siêu bẫy: Để sự cấp thiết lấn át tính hiệu lực.

KHÔNG ĐỂ SỰ CẤP THIẾT ẢNH HƯỞNG TỚI SỰ LỰA CHỌN CỦA BẠN

Chỉ sau khi đã đánh giá những kỳ vọng là thực tế, bạn mới được phép để tâm tới vấn đề tính cấp thiết. Nguyên tắc mới như sau: Tính cấp thiết là tiêu chí giúp phân định thắng thua giữa hai nhiệm vụ có tính hiệu lực ngang nhau.

Đây cũng chính là tiêu chí giúp các bệnh viện dã chiến lựa chọn theo mức độ nguy cấp của các chiến sĩ, việc họ đưa các bệnh nhân vào phòng giải phẫu nhanh như thế nào không quan trọng, mà quan trọng là việc quyết định tính nghiêm trọng của chấn thương và khả năng sống sót sau giải phẫu của mỗi bệnh nhân. Chẳng hạn, vài ca bị thương được đưa vào bệnh viện dã chiến. Có hai người bị thương nguy hiểm đến tính mạng (Họ được gọi là các bệnh nhân nhóm A). Những người khác có vết thương ít nghiêm trọng hơn và đang dần ổn định lại (Họ là các bệnh nhân nhóm B). Trong trường hợp chỉ có một bác

sĩ giải phẫu, thì tính cấp thiết sẽ được sử dụng làm tiêu chí quyết định giữa các bệnh nhân nhóm A: cùng nghiêm trọng như nhau nhưng nếu một người khỏe hơn người kia, thì trường hợp nào mong manh hơn sẽ được đưa vào phòng giải phẫu trước. Bệnh nhân khỏe hơn sẽ được đưa vào sau. Còn những ca bệnh nhóm B vẫn sẽ phải đợi, dù họ được quan tâm chăm sóc, nhưng chưa được phẫu thuật ngay. Họ không rơi vào tình trạng giống nhóm A.

Tương tự, nguyên tắc phân định thắng thua này cũng được áp dụng trong kinh doanh. Tính cấp thiết được dùng để phân định hai vấn đề thương mại có tầm quan trọng ngang nhau. Nếu phân loại công việc theo tầm quan trọng khách quan, bạn sẽ không bị choáng ngợp bởi những người đưa ra yêu cầu vốn coi bản thân là "số một". Bạn chắc chắn sẽ phải áp dụng nguyên tắc này: Tính cấp thiết không lấn lướt được tính hiệu lực. Bạn hãy suy nghĩ chín chắn khi xem xét khối lượng công việc hiện tại và dự định của mình.

TIẾNG NÓI THỰC SỰ

Richard Shirley, quản lý hệ thống IT dân sự đặt trụ sở tại San Diego, đã nói về đa nhiệm và biện pháp lựa chọn theo mức độ nguy cấp trong hoàn cảnh chiến trận như sau:

Thứ tự ưu tiên chính là phương thức tiết kiệm thời gian ưa thích của tôi. Tôi phân định các nhiệm vụ dựa trên mức độ quan trọng và cấp thiết. Việc giữ cho các nhiệm vụ không đồng thời trở nên quan trọng và cấp thiết cũng giúp tôi không rơi vào tình trạng "quản lý phản động". Nếu tôi có thể quản lý thành công thời gian của mình, thì phần lớn các nhiệm vụ đều sẽ được xử lý ở mức độ quan trọng, trước khi chúng trở nên cấp thiết.

Tôi luôn cố gắng tập trung vì tôi thường bị gián đoạn.

Một yêu cầu đặc biệt về thông tin hay yêu cầu giúp đỡ có thể buộc tất cả những thứ khác phải ngừng lại. Lại một lần nữa, tôi sử dụng biện pháp lựa chọn theo thứ tự nguy cấp. Nếu đó là việc cần được làm ngay lập tức – thì tôi buộc phải dừng công việc đang làm và giải quyết vấn đề.

Thường thì ai có "lực kéo" mạnh nhất sẽ nhận được sự chú ý ngay lập tức. Nếu đang soạn email, tôi thường phải lưu bản nháp, hoặc đặt ghi nhớ trong

Outlook. Tương tự, tôi cũng không cho phép có thêm một khoảng thời gian quá dài giữa công việc gây gián đoạn và công việc tôi làm trước đó. (Tôi nhận ra rằng nếu tôi rơi vào cái bẫy này thì sự tập trung ban đầu của tôi sẽ biến mất nhanh chóng.) Tuy vậy, với những gián đoạn mà trước đây tôi từng rất ghét, bây giờ tôi đã nhìn nhận với cách hiểu rằng chúng sẽ giúp tôi luyện tập kỹ năng quản lý thời gian, và xây dựng lòng kiên nhẫn với mọi người.

LỰA CHỌN CỦA BẠN, TRỌNG TÂM CỦA BẠN, THỜI GIAN CỦA BẠN

Mục tiêu của bạn trong việc quản lý thời gian nên là: đến cuối mỗi ngày đầy thách thức này, bạn có thể tự hỏi:

• Bao nhiêu giờ hay phút tôi đã tập trung mà không bị xao lãng? (Nếu là một nhà quản lý, bạn có thể vượt qua mốc tám phút yên bình và tập trung, thì xin chúc mừng bạn!)

• Bao lâu tôi lại thấy rõ ràng rằng tính hiệu lực lấn át tính cấp thiết? (Nếu câu trả lời của bạn có thể làm bạn tự hào, thì xin chúc mừng bạn!)

• Bao nhiêu phần trăm công việc của bạn tăng thêm giá trị cho những việc bạn cống hiến? (Nếu câu trả lời của bạn làm bạn hài lòng, thì xin chúc mừng!)

• Mình có thể thương lượng được những kỳ vọng thực tế (về số lượng, chất lượng và thời gian) để nhận một số nhiệm vụ? (Nếu bạn trả lời là “có” thì xin chúc mừng bạn!)

• Hôm nay, quyết định của mình phù hợp với quy chuẩn đạo đức của bản thân ở mức độ như thế nào? (Xin chúc mừng!)

• Mình đã làm việc chăm chỉ, đạt được các mục tiêu, và có một vài khoảng thời gian vui vẻ phải không? (Xin chúc mừng!)

Với việc ý thức rõ ràng hơn về mục tiêu của mình, chúng tôi chúc bạn có một cuộc đi săn vui vẻ trong mớ những ý tưởng và công cụ sẽ được trình bày trong chương tới. Bạn có thể sử dụng chúng để ngăn chặn sự xao lãng, điều chỉnh các kỳ vọng (của bạn và những người khác) và cảm thấy thỏa mãn khi làm việc.

Chương 2: NHỮNG BẪY THỜI GIAN THƯỜNG GẶP

Kể từ khi những ấn bản trước của *Kiểm soát thời gian – Chu toàn mọi việc* lọt vào danh sách những cuốn sách bán chạy nhất, các nhà quản lý đã đọc hàng tá cuốn sách mới đầy quả quyết hay tham dự các hội thảo về quản lý mang hơi hướng những lời khuyên thực tế của Alec Mackenzie. Có lẽ bạn đã nghe và để ý tới một vài ý tưởng hay trong những năm qua, thực hành một vài ý tưởng mới trong một hai ngày, nhưng rồi – ngay sau đó, bạn ngạc nhiên khi thấy mình lại quay trở lại với những thói quen cũ.

QUÁ NHIỀU YÊU CẦU, QUÁ NHIỀU DỮ LIỆU

Khi có quá nhiều yêu cầu cùng được đưa ra trong một khoảng thời gian quá ngắn, mọi người thường sẽ cảm thấy an toàn hơn khi quay lại với những phương pháp quen thuộc, nhưng hiếm khi thích đáng. Các bài luyện tập mới không bao giờ là dễ thích ứng. (Trong các buổi đào tạo kinh doanh, chúng tôi thường nhắc nhở các học viên thực hành những lựa chọn của họ trong vòng bảy ngày, nếu không họ sẽ có nguy cơ lãng quên chúng mãi mãi.)

Bạn cũng có vô vàn lựa chọn. Những chiếc giá để đồ văn phòng phẩm luôn chất đầy các cuốn sổ xếp lịch hẹn hoặc sổ bỏ túi. Các nhà phát triển phần mềm cung cấp cho bạn những ứng dụng tuyệt vời để tích hợp các cuộc gặp, cuộc hẹn, lịch làm việc và các dự án vào hệ thống email của bạn – một cách tự động, và theo hướng dẫn của bạn. Tuy đã sở hữu những công cụ hoành tráng này, nhưng bạn vẫn nghe thấy người ta than phiền “Chẳng bao giờ có đủ thời gian”.

Đó là Lượng thông tin bùng nổ từ khắp các nguồn trên toàn thế giới cứ tăng lên theo cấp số nhân mỗi ngày. Và khi bạn không thể bắt kịp dòng chảy này, các nhà thiết kế phần mềm và cung cấp dịch vụ vào cuộc – lập tức tăng dung lượng lưu trữ cá nhân, hoặc nắm giữ gánh nặng về thông tin của bạn trên máy

chủ của chính họ – cho đến khi bạn lấy ra hoặc xóa đi. Nhưng để bắt đầu quản lý lượng công việc quá tải của mình, bạn cần điều chỉnh những tiêu chí trong việc mở và lấy thông tin. Các nhà cung cấp dịch vụ và phần mềm sẽ giúp bạn, nhưng chính bạn cũng vẫn phải thực hiện lấy thông tin logic để hỗ trợ tốt nhất cho bạn.

Thời điểm cho một giải pháp riêng?

Những gì bạn cần là một bộ tiêu chuẩn riêng, một hệ thống được lên kế hoạch cẩn thận để có thể cắt giảm những thứ lộn xộn, sẵn sàng khai thác những dữ liệu bạn cần bất cứ thời điểm nào. Do đó, bạn sẽ cần tới những quy chuẩn chọn lọc thông tin nghiêm ngặt được đặt riêng theo yêu cầu của bạn.

"Nhưng tôi làm gì có thời gian để nghĩ ra những tiêu chuẩn tốt cơ chứ!", bạn có thể la lên như thế. "Tôi còn có một khách hàng bằng xương bằng thịt đang đứng trước mặt tôi hàng giờ đây này!"

ÁP LỰC TRÌ HOÃN VIỆC LÊN KẾ HOẠCH

Bạn nói đúng. Việc xóa bỏ hệ thống thông tin cá nhân cần được lên kế hoạch và quyết định cẩn thận – và cả hai việc này đều tốn thời gian và không ai có thể giúp bạn được. Nhưng bạn không hề cô độc với tương lai khó khăn và những vấn đề đầy áp lực khác. Bạn có thể dính dáng tới một trong những cảnh tượng dưới đây chăng?

• Bạn cảm thấy vô cùng phẫn nộ khi thời hạn đã gần kề mà một công việc quan trọng vẫn chưa hoàn thành – nhưng bạn đã quá mệt mỏi và kiệt sức để có thể lại bắt đầu tìm kiếm những thông tin còn thiếu.

• Bạn liếc nhìn đồng hồ và nhận ra chỉ còn một giây nữa là đến 5 giờ chiều, và bạn còn chưa kịp động tay vào công việc của mình trong khi cứ quá quan tâm đến công việc của người khác!

• Khi những dự án theo tiến độ xuất hiện, chẳng hạn như các báo cáo cuối năm, bạn gồng mình suốt những đêm dài và suốt những ngày cuối tuần, và cuối cùng cũng cán đích, nhưng lại sợ rằng những phát hiện vội vàng của mình có thể nhầm lẫn.

• Bạn nhận một công việc mới khá nặng nề trong khi đang bị quá tải, bởi bạn không dám giao cho tay cấp dưới vốn có nhiều thời gian nhưng lại thiếu kinh nghiệm.

• Cấp trên yêu cầu bạn “Bỏ hết những thứ kia đi, làm cái này cho tôi đã!” Nhưng bạn biết chắc rằng, chẳng chóng thì chầy, họ sẽ quay trở lại để lấy “những thứ kia” mà chính họ đã yêu cầu bạn vứt đi.

Thậm chí nếu bạn là một chuyên gia quản lý thời gian – ngay cả khi bạn đã viết và liệt kê ra các thứ tự ưu tiên của mình, và cố gắng đấu tranh để duy trì thứ tự này – bạn vẫn có thể bị chệch hướng bởi hai thói quen vốn đã ăn sâu bén rễ mà lại luôn khoác một vẻ ngoài đẹp đẽ: phản ứng nhanh và sự ngẫu nhiên. Cả hai thói quen này đều xuất phát từ một siêu bẫy vốn khá quen thuộc – Những kỳ vọng thái quá.

PHẢN ỨNG NHANH VÀ TÍNH NGẪU NHIÊN: RẮC RỐI NHÂN ĐÔI

Vốn là một chuyên gia khá chu đáo, bạn có thể đã được đào tạo để đón chào việc:

• Các nhân viên bước vào văn phòng của bạn và trình bày các vấn đề. *(Vấn đề thì hợp lý, nhưng thời điểm thì không?)*

• Những cuộc họp đột xuất về ưu tiên của những người khác. *(Giải pháp có thể hợp lý với họ chứ không phải với bạn.)*

• Các yêu cầu email, tất cả đều được đánh dấu “khẩn”. *(Bạn và mọi người trong đội đều cần những giao thức email).*

• Những cuộc gọi dài dòng lan man từ “những người cô đơn” hay đang rảnh rỗi. *(Bạn buộc phải chuyển hướng mà không thể hiện sự thô lỗ, cục cằn.)*

• Một cuộc khủng hoảng đang diễn ra bất chấp những cảnh báo trước đó của bạn. *(Phép lịch sự khiến bạn không thể nói hay thậm chí nghĩ là “Tôi đã bảo anh rồi mà”.)*

Khi khách hàng, sếp hay đồng nghiệp kêu gọi tinh thần hỗ trợ của bạn, có thể bạn đã vội vàng chấp nhận mà không hề thương lượng. Làm thế nào một người chu đáo, luôn quan tâm tới người khác như bạn lại có thể để đồng

nghiệp phải chịu đựng sự đau khổ như thế? Nếu có thể nghĩ ra một giải pháp tức thời, bạn sẽ sa ngay vào bẫy “tiết kiệm thời gian” để rồi sau đó sẽ có người thấy rằng đó không phải là chuyện của bạn. Đôi lúc, để nhanh chóng tống khứ một người, bạn đưa ra một vài lời khuyên thực tế, và sau đó là một chuỗi những phản hồi kiểu như “ừ, nhưng mà” của anh ta.

Trong động thái mới nhất của mình, bạn có thể sẽ tự gồng mình gánh vác vấn đề kinh khủng này vì mục đích hòa bình. Để rồi có thể bạn chẳng hề nhận được chút lòng biết ơn nào, và kết cục rất rõ ràng: những người gây gián đoạn sẽ ngày càng phụ thuộc vào bạn. Họ sẽ quay trở lại, và bạn sẽ hối tiếc vì mình đã đóng vai người cứu giúp.

Làm nguội đi khao khát phản hồi của bạn

Hãy cố gắng cân bằng bản thân. Khi chống lại nhu cầu khẩn thiết phải giải quyết vấn đề của người khác, bạn cũng đồng thời mang lại cho họ cơ hội tự gỡ rối vấn đề. Bạn đã làm giảm lòng biết ơn của họ vì sự giúp đỡ mang tính thương hại của bạn, và để họ tự phấn đấu. Đặc biệt đối với những nhân viên có kinh nghiệm đang báo cáo vấn đề với bạn, việc hạn chế thời gian có thể giúp cho sự phát triển của họ rất nhiều.

Đề tự bảo vệ, bạn có thể hát “khúc ca”: “Những việc gây gián đoạn đó hoàn toàn nằm ngoài tầm kiểm soát của mình. Những người đó gọi điện hoặc đến thăm mình để nhờ giúp đỡ hoặc xin chỉ đạo. Nếu mình là cấp trên (hoặc chuyên gia lĩnh vực) thì việc giải quyết những vấn đề trên mới là việc của mình!”

Có lẽ thế… nhưng đó liệu có phải là công việc hiện tại của bạn hay không?

Giảm thiểu sự ngẫu nhiên: Một tên trộm thời gian xuất sắc

Để đảo ngược sự ngẫu nhiên, hãy cân nhắc sự trớ trêu này: không phải những việc gián đoạn đó làm giảm năng suất, mà chính sự ngẫu nhiên gián đoạn gây ra điều này.

Đúng thế, có thể bạn chấp nhận việc những người khác có nhu cầu gạt một thứ gì đó ra khỏi tâm trí họ bằng việc ngẫu nhiên làm gián đoạn bạn. Nhưng

nếu bạn có thể dành một lượng thời gian trong ngày làm khoảng thời gian "phi gián đoạn", thì bạn vừa có thể tập trung vào những ưu tiên của mình, trong khi vẫn duy trì và giúp đỡ mọi người vào khoảng thời gian khác – chỉ có điều là không phải lúc nào cũng thế. Hãy nhớ: khi bạn vui vẻ nhận một cuộc điện thoại hoặc đón tiếp một vị khách, bạn đang có những dấu hiệu:

• Thời điểm duy nhất thích hợp để giải quyết vấn đề này chính là bây giờ.

• Chia sẻ với người khác (tại thời điểm này) quan trọng hơn là hoàn thành một công việc ưu tiên.

• Đây chính là cơ hội cuối cùng của tôi để chia sẻ với họ.

• Đây có lẽ là "vấn đề ý nghĩa" mà tôi được sinh ra để giải quyết.

• Tôi sợ bị bỏ rơi.

• Cứ tìm đến tôi bất cứ khi nào bạn muốn.

Tha thứ cho bản năng con người: Bản năng của bạn và của họ

Đừng tự dằn vặt bản thân. Đó chỉ là do "bản năng con người" bị điều khiển bởi sự tò mò, bởi nhu cầu giao tiếp xã hội, và ý thức của bạn về năng lực. Nhưng mỗi lần bạn chấp nhận sự gián đoạn ngẫu nhiên, và những kỳ vọng thái quá, thì sau đó, chính bản năng con người sẽ làm tình làm tội bạn, khiến bạn bực bội với những người đã phá vỡ đà công việc của bạn. Và đêm đó khi tất cả mọi người đều đã trở về nhà, còn bạn vẫn đang làm việc, bạn sẽ thấy phẫn nộ, tức giận, nhận ra rằng lựa chọn đó đã – và sẽ – là của bạn.

TIẾNG NÓI THỰC SỰ

Đây là cách Giám đốc Quy trình Andrea Marie Cifor đã chế ngự khao khát được phản hồi lại những yêu cầu ngẫu nhiên:

Nếu không muốn bị làm phiền, tôi sẽ đặt thiết bị liên lạc ở chế độ "Im lặng". Tôi không trả lời điện thoại, và chỉ kiểm tra email định kỳ. Khi đang làm công việc đòi hỏi tập trung cao độ, cứ sau hai tiếng thì tôi lại nghỉ ngơi một chút. Khi nghỉ ngơi, tôi đứng dậy và duỗi tay duỗi chân, rồi sau đó ưu tiên đọc email và tin nhắn điện thoại một lát.

Nếu có ai đó tiến đến bàn làm việc của tôi, tôi sẽ lựa chọn theo thứ tự ưu tiên (theo đúng nghĩa đen) bằng cách nói với họ rằng tôi đang bận và còn nhiều việc phải hoàn thành. Tôi nói cho họ biết khi nào tôi có thời gian rảnh rỗi. Tôi hỏi xem họ cần gì và đánh giá mức độ ưu tiên. Nếu việc đó thực sự rất khẩn cấp, tôi sẽ giải quyết nó trước; còn nếu không, tôi sẽ xếp lịch và trở lại với công việc đang làm.

TẠI SAO NHỮNG YẾU TỐ GÂY LÃNG PHÍ THỜI GIAN VẪN KHIẾN CHÚNG TA BẤT NGỜ?

Tại một buổi hội thảo về Quản lý thời gian, Alec Mackenzie đã yêu cầu một nhóm CEO liệt kê những yếu tố gây lãng phí thời gian của họ, và sau đó quyết định xem nguyên nhân thực sự nằm ở đâu. Không có ngoại lệ, tất cả họ đều đổ lỗi cho bất kỳ ai khơi nguồn hành động đó. Họ đã liệt kê năm yếu tố gây lãng phí thời gian nhất như sau:

1. Thông tin không đầy đủ.

2. Nhân viên tìm đến cùng với một vấn đề.

3. Bị gián đoạn vì điện thoại.

4. Mọi công việc hàng ngày đều được đưa tới CEO.

5. Các cuộc họp không được chuẩn bị kỹ và quản lý tốt.

Các vị CEO nói rằng năm vấn đề này nằm ngoài khả năng dự báo hay phòng tránh của họ. Cũng trong buổi hội thảo này, một video ghi lại những sai lầm phổ biến trong quản lý thời gian của một vị chủ tịch công ty được trình chiếu. Tất cả người xem – đều là CEO – được yêu cầu nhận diện những nhân tố gây lãng phí thời gian ngoài năm yếu tố đã được nhắc tới ban đầu. Vì đó là “một anh chàng nào khác” đang mắc lỗi trong video nên các vị CEO đều cảm thấy đủ tỉnh táo và vô tư để tìm ra vài yếu tố khác, và họ cũng dễ dàng đổ lỗi cho vị CEO kia. Những yếu tố mới gồm có:

6. Nỗ lực quá sức.

7. Dự tính nhiệm vụ không thực tế.

8. Trì hoãn.

9. Không chịu lắng nghe.

10. Không thể từ chối khi cần thiết.

Những người tham gia hội thảo đã dần nhận ra rằng trách nhiệm trong năm yếu tố đầu chính là thuộc về họ, cho dù có thể là do những người khác đã khơi nguồn. Họ đi đến kết luận rằng để phát triển kỹ năng quản lý thời gian, bạn cần thẳng thắn nhìn nhận các thói quen của bản thân, thừa nhận rằng lựa chọn duy trì sự tập trung trong công việc hay không hoàn toàn nằm trong tay bạn.

Thiết lập ranh giới của bạn, chứ không phải của người khác

Một khi đã chắc chắn về những dự tính của bản thân, bạn có thể thể hiện sự lịch thiệp và quan tâm khi truyền đạt những lựa chọn bạn dành cho người khác. Bạn vẫn có thể phản đối rằng: “Điều đó có thể rất ổn đối với những vị CEO kia. Nhưng phần lớn chúng ta đều chỉ là quản lý cấp trung, đốc công, chuyên gia hay đại diện dịch vụ. Chắc chắn là chúng ta không có quyền trì hoãn trả lời hay đáp ứng như những vị CEO. Đối với chúng ta, việc chấp nhận yêu cầu không phải là một thói quen; đó là điều bắt buộc.” Hãy suy nghĩ về câu hỏi này.

Liệu thói quen phản ứng của bạn có thể đương đầu với sự kiểm soát?

Rất ít người trong chúng ta có thể lý giải tại sao chúng ta làm một số thứ theo cách của mình – đặc biệt là những hành vi lặp lại. Nếu bạn nghi ngờ điều này, hãy thử một bài kiểm tra đơn giản. Hãy để ý xem bạn xỏ chiếc giày nào trước vào buổi sáng. Bên trái hay bên phải? Ngày mai, bạn hãy thử xỏ chân vào chiếc kia trước. Bạn sẽ cảm thấy lạ lùng. Bạn có thể sẽ có nhu cầu khẩn thiết vô lý là cần phải dừng lại, cởi giày ra, và bắt đầu lại từ đầu, theo đúng cách.

Thói quen làm việc của bạn cũng mạnh mẽ và vô thức như thế. Hãy xem bạn giống ai trong những nhân viên này:

Sam: Sáng nào Sam cũng đọc email trước, sau đó, tự ép mình kiểm tra email thêm nhiều lần trong ngày. Anh sẽ cảm thấy buồn nếu phải tắt tín hiệu thông

báo có email mới. Dù ít khi xuất hiện những tình huống thực sự khẩn cấp, nhưng anh không thể kiểm soát nhu cầu của bản thân – cho dù anh đang phải đối mặt với rất nhiều thời hạn gần kề cùng những ưu tiên hàng đầu. Hay đặc biệt là khi anh ta đang thực hiện một công việc khó khăn!

Peg: Peg có hai cuốn lịch ghi ngày hẹn, một cuốn ở nơi làm, và cuốn kia nằm trong cuốn sổ nhỏ bọc da mà cô luôn để trong túi xách. Đôi lúc những cuộc hẹn trùng nhau mà cô không để ý, khiến cô luôn phải xoay xở giữa cơ quan với nhà. Mặc dù cô có thể sử dụng lịch điện tử để kết nối những cuộc hẹn ở cơ quan và ở nhà trong một ngày, nhưng cô vẫn không muốn bỏ cuốn sổ bọc da, bởi đó là món quà cô được tặng.

Zhi: Chẳng bao giờ viết những ghi nhớ, dù là trên máy tính hay trong sổ. Anh luôn tự hào vì có thể nhớ được mọi thứ. Đương nhiên, thỉnh thoảng cũng xảy ra nhầm lẫn. Muốn tỏ ra là người hữu ích, anh đã vô tình nhận những nhiệm vụ tốn thời gian trong những khoảng thời gian đã lên lịch. Mặc dù cần ghi lại mọi thứ, nhưng anh từ chối làm việc này. Một cách vô thức, anh đã coi trí nhớ không được hỗ trợ ngang bằng với sức lực và tài năng.

Cả ba nhân viên trên đều có xu hướng đánh mất sự tập trung bởi những thói quen vô thức và khát khao chấp nhận mọi đề nghị, dù ngẫu nhiên hay không.

DÙNG ĐỒ HỌA ĐỂ LẠI SUY NGHĨ CỦA BẠN

Để khởi động một ngày mới, hãy ghi lại trên giấy nhớ “ba nhiệm vụ lớn” trong ngày – những nhiệm vụ buộc phải hoàn thành, bất kể có bao nhiêu thứ bạn cần xoay xở để giải quyết đi nữa. Sau đó, bạn mới được mở email để xem còn điều gì sắp xảy đến nữa không. Hãy sử dụng những công cụ ghi nhớ trực quan sinh động về thứ tự ưu tiên để khai thác năng lực nguyên sơ của đôi mắt bạn. (Một vài người lại muốn lên kế hoạch ba việc lớn cho ngày hôm sau từ đêm hôm trước, và coi đó là công việc cuối cùng trước khi rời nhiệm sở.)

Nếu bạn cần thiết lập một cách thức mới, hoặc cần phá bỏ một vài thói quen, hãy đánh dấu bằng một gợi ý trực quan mà chỉ riêng bạn đọc được: một chú ý, một từ khóa, một màu sắc, một vật lạ được đặt trong tầm nhìn của bạn. Một mẩu giấy dán bên cạnh màn hình máy tính hoặc bảng điều khiển có thể nhắc

nhở bạn lặp lại hoặc thiết lập một thói quen mới, hoặc tuân theo một ranh giới mới. Bạn có thể dùng những chấm màu, dấu mốc, giấy nhớ − bất cứ thứ gì những người khác không hiểu nhưng lại rõ ràng đối với bạn – để kéo bạn ra khỏi những thói quen cũ và hướng đến những thói quen mới.

Thói quen làm việc của bạn: Tấm thảm thách thức

Những thói quen làm việc của bạn đang thầm lặng đan dệt vào nhau do lặp đi lặp lại nhiều lần. Rất nhiều thói quen đó là do bạn học được từ những ông chủ và khách hàng. Đôi lúc, bất chấp những ý định tốt của mọi người, công ty và lợi ích của công ty vẫn có thể bị ảnh hưởng bởi những điều này. Khi buộc mình phải thay đổi một thói quen cố hữu, bạn sẽ phát hiện ra một sự thật đáng lo ngại. Khi cố gắng gỡ một đường chỉ trong tâm trí, bạn nhận ra nó đã bắt lưới với những đường khác và đường chỉ này lại làm cho bạn dính chặt lấy lối hành vi cũ. Chẳng hạn:

• Một cách vô ý, bạn trói bản thân vào các câu chuyện phiếm lúc giải lao với những đồng nghiệp “hợp cạ” – “chỉ một phút thôi mà!”. Bạn sẽ muộn cuộc họp nửa tiếng đồng hồ và quên mất mình là người chủ trì cuộc họp ngày hôm nay.

• Bạn tự thực hiện những nhiệm vụ thường gặp, chứ không giao thác chúng; và sau đó bạn hối tiếc vì nhân viên của mình vẫn chưa được đào tạo.

• Bạn hướng dẫn nhân viên cấp dưới cách thực hiện một nhiệm vụ. Nhưng sau đó, bạn lại quá vội vàng đòi hỏi họ thực hiện lại nhiệm vụ đó. Khi họ cứ liên tục làm phiền bạn với những câu hỏi rải rác, lác đác, bạn lại tỏ ra cáu gắt, khó chịu với họ.

Rất nhiều nhà quản lý trung thực đã thừa nhận rằng: cải cách đòi hỏi nhận thức rõ ràng về những hành vi thâm căn cố đế của bạn, đòi hỏi sự chắc chắn đối với những hình thức kỷ luật mới mang tính tự giác, và thông thường là khẳng định quyết tâm đi theo một con đường mới.

Hãy để mạng lưới đó giúp bạn

Sau hàng thập kỷ giúp đỡ mọi người nâng cao kỹ năng quản lý thời gian,

chúng tôi tin rằng khi các vấn đề ăn khớp với nhau, các giải pháp cũng sẽ như thế. Chẳng hạn, nếu hôm nay bạn dọn dẹp lại email của mình, thì gần như bạn sẽ tìm thấy dữ liệu còn thiếu ngay tắp lự. Nếu bạn nhấp chuột vào nút Trợ Giúp trong phần mềm tích hợp của bạn (Outlook, Lotus Notes, Gmail), bạn sẽ nhận được những lời khuyên cụ thể về việc lưu trữ các file dữ liệu, các chú ý và file liên lạc một cách tự động, một khi bạn đặt những hỗ trợ cài đặt riêng.

Bạn và nhóm của mình có thể bắt đầu ghi những dòng tiêu đề thư phù hợp, tiện lợi hơn để dễ dàng chọn lọc khi cần thiết. Liệu việc cài đặt này lấy mất của bạn bao nhiêu thời gian? Vâng, chỉ một chút thời gian thôi. Nhưng bạn sẽ được đền bù cho khoảng thời gian đó một cách hậu hĩnh và chuyện này sẽ còn tái diễn rất nhiều lần, nếu bạn sử dụng hệ thống mới của mình. Bạn đã sẵn sàng đầu tư chưa?

HÃY LOẠI BỎ NĂM GIẢ THUYẾT PHỔ BIẾN

Giống như nhiều người, nếu bạn chưa từng nhận ra rằng những thói quen đã cản trở tiến bộ, chuyển biến của bản thân, thì một số giả thuyết dưới đây có thể sẽ rất quen thuộc và thậm chí còn an ủi bạn. Ban đầu, bạn có thể thấy những giả thuyết này có vẻ rất hợp lý nữa. Nhưng tất cả chúng đều là những cái bẫy. Dần dần loại bỏ chúng khỏi cuộc sống hàng ngày sẽ giúp bạn tăng tốc để thoát khỏi những nhân tố gây lãng phí thời gian chỉ trong một lần ‘quét’ chúng đi. Mỗi độc giả sẽ tìm thấy con đường riêng cho mình. Sau đây là những hướng đi dành cho bạn:

- Hãy nghiên cứu một vài giả thuyết thông thường kế tiếp… chân thành nhưng thật nguy hại.
- Sử dụng một hoặc tất cả những lý luận logic của chúng ta để loại bỏ chúng.
- Sau đó, cam kết thực hiện theo một đề xuất sẽ mang lại cho bạn những kết quả xứng đáng hơn.

Giả thuyết 1: Sự quả quyết “Lẽ thường tình”

Quản lý thời gian đơn giản chỉ là lẽ thường tình: phần lớn thời gian tôi thực hiện khá tốt. Bởi lẽ các thay đổi diễn ra quá nhanh xung quanh tôi, nên tôi đủ

khả năng điều chỉnh và thích nghi nhanh với điều đó, làm việc theo bản năng của mình, và phá vỡ một vài quy tắc.

Loại bỏ những “Lẽ thường tình”

• Lẽ thường tình, không may thay, lại không ”thường tình” cho lắm.

• Khi chuẩn bị không kỹ càng, bạn sẽ càng gia tăng sự căng thẳng.

• Về mặt điều chỉnh và thích nghi, khi sự điều chỉnh vượt quá mức độ trong kế hoạch của bạn, mô tả công việc của bạn sẽ không còn giá trị nữa. Vậy bạn sẽ được thăng chức hay bị sa thải?

• Đôi khi bạn vẫn thành công, không phải bởi bạn đã phá vỡ một số quy tắc.

Đề xuất 1

• Hãy chuẩn bị một bản kế hoạch được ghi chép cẩn thận hoặc được trang bị trực quan cho mỗi ngày.

• Theo dõi các trường hợp cụ thể mỗi khi bạn không theo kế hoạch của mình.

• Xem xét thực chất tần suất bạn thực hiện việc “điều chỉnh” hoặc “thích nghi”.

Giả thuyết 2: Luận điệu “Tôi làm việc tốt nhất dưới áp lực”

Tôi làm việc tốt nhất dưới áp lực. Việc có quá nhiều thời gian sẽ làm con người ta trở nên lười biếng.

Loại bỏ luận điệu “Làm việc tốt nhất dưới áp lực”

• Không ai làm việc tốt nhất khi phải chịu áp lực cả. Họ đơn giản chỉ làm nhanh hơn mà thôi!

• Chắc chắn bạn có thể làm việc với cường độ cao hơn khi chịu áp lực. Nếu bạn cứ thôi thúc bản thân tìm kiếm các trạng thái căng thẳng hay sợ hãi, có thể bạn sẽ bị nghiện adrenaline, một chất kích thích tự nhiên, hợp pháp nhưng cũng gây chết người nếu dùng liều lượng lớn. Hãy xem xem mình đã trở thành một người “nghiện” tình trạng khủng hoảng chưa?

Đề xuất 2

• Khi bắt tay vào công việc quá muộn, bạn đã hạn chế thời gian cho việc lên kế hoạch và tham khảo ý kiến người khác, mà chính những điều này mới tạo nên kết quả xuất sắc.

• Tự cam kết thực hiện nhiệm vụ sớm hơn. Theo cách đó, bạn sẽ có thời gian để sửa các lỗi sai, xác định xem những dữ liệu nào khó nắm bắt, thu hút cổ đông và nhận được sự ủng hộ lớn hơn đối với hướng đi của bạn.

• Hãy cẩn trọng với những lần tăng adrenaline chóng vánh nhưng lại mang đến những điều kỳ diệu vào phút chót. Mỗi lần đặt ra thời hạn không hợp lý, bạn đã đánh mất cơ hội đưa ra những kết quả đáng tin cậy hơn và đáng trọng thưởng hơn.

Giả thuyết 3: Bạn phàn nàn về việc "Mất đi tính tự giác"

Những quy định về quản lý thời gian buồn tẻ có thể sẽ ngăn cản khả năng "tự xoay xở" của tôi.

Loại bỏ việc "Mất đi tính tự giác"

• Tính kỷ luật sẽ mang đến cho bạn sự tự do mỗi lần bạn nỗ lực. Những vận động viên ngôi sao hoặc các tay đua phải di chuyển liên tục và lặp đi lặp lại, gần như đến mức nhàm chán, nên họ có thể tỏ rõ sự nhã nhặn mà không tốn nhiều công sức và sự tự giác mỗi lần xuất hiện.

• Tương tự, các nhà quản lý cũng cần liên tục tuân thủ kỷ luật cá nhân nhằm nâng cao kỹ năng quản lý thời gian cho đến khi đạt được sự nhuần nhuyễn.

• Tính kỷ luật (giống như môn cử tạ) sẽ giúp bạn gia tăng sức mạnh và sự tự tin.

TIẾNG NÓI THỰC SỰ

Tính kỷ luật tự giác không đến dễ dàng. Cathy Wilber, chuyên gia trị liệu Nhi khoa, đồng thời là Quản lý bộ phận Hồ sơ bệnh án, có trụ sở khám chữa bệnh đặt tại White Plains, New York, tâm sự:

Quản lý thời gian ư? Việc này quan trọng như thế nào? Đối với sếp của tôi – việc này cực kỳ quan trọng, còn đối với tôi thì thế là chưa đủ. Tôi thường than

vãn rằng mình không thể hoàn thành được tất cả mọi việc. Hoặc tôi quên mất một việc gì đó, và rồi đổ lỗi cho trí nhớ tồi tệ của mình. Tóm lại là tôi phải chịu đựng việc sử dụng các chiến lược về quản lý thời gian… mà không muốn bị cấp trên bó buộc. Trong khi đó, tôi còn phải chịu đựng những nỗi đau vô cớ.

Tôi vẫn đang cố gắng đây! Tôi thấy lịch Outlook vô cùng hữu dụng. Email của tôi được phân loại vào các thư mục trong Outlook. Để có thể lấy lại sự tập trung sau khi bị gián đoạn, tôi thường sử dụng giấy nhớ, tôi dán chúng ngay trước mặt hoặc ghi kế hoạch vào một cuốn băng để chúng không bị thất lạc. Tôi cũng tự gửi cho mình những email nhắc nhở.

Đề xuất 3 (dành cho Cathy Wilber và các bạn…)

• Tốt hơn là bạn nên tự giác đổi mới, thiết kế và phát triển việc marketing, bán hàng và dịch vụ khách hàng – bất cứ lĩnh vực nào bạn coi là sáng tạo.

• Sau đó, nỗ lực nâng cao các kỹ năng hành chính văn phòng – quản lý lưu lượng công việc, lưu trữ và truy cập dữ liệu, đặt ra các tiêu chuẩn, lên kế hoạch và hoàn thành các dự định của mình.

• Việc tuân theo quy định có thể giúp bạn xây dựng danh tiếng về sự tin cậy và nhất quán. Bạn cũng có thể thường xuyên về nhà kịp giờ bữa tối mà không cần mang theo một chiếc máy tính xách tay chất đầy “công việc”.

• Hãy kiểm tra lượng công việc hiện tại của bạn. Sử dụng tinh thần sáng tạo để tránh lãng phí và tiến hành lại công việc đã “gài bẫy” bạn trong những lúc làm thêm giờ nhưng không được trả thêm tiền. Theo đuổi “tính tự giác” bằng cách tạo thêm nhiều niềm vui trong khoảng thời gian tự do mới giành được này.

Giả thuyết 4: Lời bào chữa “Bận quá không học được”.

Cài đặt những công cụ quản lý thời gian dường như là một việc khá nặng nề. Tôi không có thời gian dành cho những việc như thế này.

Loại bỏ lời bào chữa “Bận quá không học được”

• Hãy nhớ lại câu chuyện nổi tiếng về người bán gỗ. Anh ta đã cãi rằng: “Tôi

không có thời gian để mài cái rìu; tôi có cả khu rừng cần phải đốn cơ mà.”

• Công cụ quản lý thời gian xuất sắc của bạn – một bản kế hoạch viết tay – chính là bằng chứng trực quan khi bạn bị sếp giao cho quá nhiều việc chỉ trong một khoảng thời gian nhất định. Bạn có thể tìm kiếm sự đồng thuận cần thiết để thay đổi khối lượng công việc và điều chỉnh những thời hạn công việc ở mức độ hợp lý.

• Luôn lên kế hoạch. Việc viết ra kế hoạch hàng ngày chỉ mất vài phút suy nghĩ nghiêm túc, nhưng công cụ này, khi kết hợp với các kỹ xảo quản lý thời gian khác, có thể tiết kiệm cho bạn hai tiếng mỗi ngày. Ở những chương sau, tôi sẽ trình bày cụ thể kết quả bạn có thể nhận được khi chấp nhận đầu tư như thế này.

Đề xuất 4

• Đầu tiên, hãy xác định rằng quản lý thời gian là một hình thức kỷ luật tự giác trong quá trình bạn tìm kiếm mục tiêu của mình, chứ không phải một sự áp đặt từ cấp trên.

• Để có thể làm việc vui vẻ, hãy hình dung ra một phần thưởng hoặc nghĩ về một sự cải thiện đáng kể giúp bạn tiến lên phía trước.

• Hãy nhìn khối lượng công việc của bạn bằng một con mắt khác: Công việc nào mà bạn hoặc bất cứ ai khác, có thể thực hiện nhanh hơn hay đáng tin cậy hơn? Hãy viết ra và gửi tới cho sếp của bạn.

Giả thuyết 5: Hạn chế “Một công cụ là quá đủ”

Để quản lý tốt thời gian của mình, tôi không cần tới một cuốn sách, một khóa học hay một loạt các công cụ. Danh sách những công việc phải làm của tôi bao lâu nay vẫn hiệu quả. (Mặc dù tôi phải thừa nhận rằng danh sách công việc hôm nay có thể “ăn bớt” thời gian của ngày mai.)

Loại bỏ hạn chế “Một công cụ là quá đủ”

• Bạn nói đúng. Bản viết tay hoặc đồ họa danh sách công việc phải làm chính là một công cụ tuyệt vời. Chúng tôi khuyến khích bạn thực hiện khâu này, đặc biệt khi nó gắn liền với cuốn lịch, danh sách kế hoạch, hay thậm chí cả hộp

thư đến của bạn. Đó là lý do khiến các phần mềm ngày nay đều tích hợp tất cả các công cụ này, một cách tự động và theo cài đặt của bạn.

• Cho dù bạn tin tưởng vào các công cụ điện tử hay đã đồ thị hóa khối lượng công việc của mình trên một tấm bảng trắng, thì việc tập trung sức mạnh đôi mắt để nắm bắt được khối lượng công việc ngay trong một cái nhìn vẫn là cần thiết.

• Nhưng nếu danh sách công việc của bạn cứ liên tục lấn sang thời gian của hôm sau, bạn đang bị rơi vào siêu bẫy Những kỳ vọng thái quá. Điều này quả thực rất nguy hiểm.

Đề xuất 5

• Một khi đã thành thạo trong việc tích hợp những nhu cầu mới với những cam kết hiện tại, bạn có thể đánh giá được tình hình của mình – hiện tại lẫn tương lai – và thương lượng các nhiệm vụ mới với những người đặt ra yêu cầu.

• Hãy dùng cách tạo hình đồ họa đó để giúp bạn đưa ra những cam kết thực tế, mua thêm thời gian và rút ngắn phạm vi của một số dự án – hoặc từ bỏ một vài nhiệm vụ khác.

• Sau đó, hãy văn bản hóa những nhiệm vụ bạn đã thực hiện khi là một người lập kế hoạch đã hoàn thành được những cam kết của mình.

YÊU CẦU TỐI THIỂU ĐỐI VỚI MỘT BỘ CÔNG CỤ ĐIỆN TỬ TÍCH HỢP

Cho dù bộ công cụ này là thiết kế của công ty hay của riêng bạn, nó cũng cần đảm bảo cho phép bạn:

1. Đặt thứ tự các công việc theo những quy định có trước dựa trên rủi ro và giá trị tương đối.

2. Đánh giá tiến độ chuẩn đối với các nhiệm vụ thông thường.

3. Chỉ ra tác động của những nhiệm vụ mới đối với những nhiệm vụ bạn đã cam kết trước đó.

4. Kết nối những nhu cầu hiện tại với danh sách và kế hoạch công việc, nhất là khi những nhiệm vụ đó đã được giao từ trước (khó thương lượng) hơn là những nhiệm vụ sếp giao trực tiếp (dễ dàng trình bày những việc đã định trước).

5. Đưa ra các quyết định (thi hành, trì hoãn, điều chỉnh phạm vi, hoặc hủy bỏ nhiệm vụ) dựa trên các dữ liệu trực quan mà bạn có thể trình ra với sếp, và với những người sẽ phải thực hiện nhiệm vụ sau này.

Đừng e sợ máy tính!

Nếu không biết sử dụng một công cụ tích hợp được cài đặt trong máy tính, bạn nên theo học một khóa đào tạo của công ty, các nhà bán lẻ phần mềm, hoặc các trung tâm giáo dục địa phương. Chỉ với chi phí khiêm tốn và trong thời gian ngắn, bạn sẽ trở thành một chuyên gia thực thụ. Hơn nữa, bạn có thể xây dựng một mạng lưới am hiểu về máy tính, trong đó có cả những người hướng dẫn bạn lẫn bạn bè – đó chính là một tài sản vô cùng giá trị, đặc biệt là với những chủ doanh nghiệp nhỏ hoặc những nhà quản lý độc lập.

QUẢN LÝ: GIẢ THUYẾT XƯA CŨ NHẤT

Bạn có thực sự quản lý được thời gian của mình không? Thời gian của bạn chính là tài sản mà bạn muốn tự mình cân nhắc xem xét, nhưng lại không thể giữ được nó. Bạn có thể cho đi như một món quà dành tặng những người bạn yêu mến. Bạn có thể đưa ra những lý do chính đáng với tư cách một tình nguyện viên, và còn có thể cho sếp của mình thuê với một khoản phí nhất định, nhưng bạn lại không thể đem nó gửi ngân hàng được.

Tương tự, các công ty và viện nghiên cứu có xu hướng coi thời gian là một trong năm tài sản:

1. Vốn: các nguồn quỹ được đầu tư và triển khai.

2. Tài sản vật chất: máy móc, nhà xưởng, đất đai, các nguyên liệu thô và những hàng hóa để tiêu thụ hoặc bị tồn kho.

3. Thông tin: Những dữ liệu có ý nghĩa và có thể truy nhập được; tài sản trí tuệ để sử dụng hoặc đem bán.

4. Nguồn nhân lực: các công nhân được tuyển dụng, thuê mướn, bố trí, đào tạo và tràn đầy nhiệt huyết.

5. Thời gian: được đo đếm, ước tính và sử dụng – nhưng không thể giữ lại để dùng trong tương lai.

Ba tài sản đầu tiên là những nguồn lực vô tri, có thể được tổ chức của bạn sử dụng, kết hợp, tăng giảm, mua bán với những mức giá khác nhau. Cả ba nguồn này đều có thể được di chuyển hoặc phá bỏ nếu muốn, với những hệ quả tuy khác nhau nhưng phần lớn đều có thể dự đoán được. Tài sản thứ tư, nguồn nhân lực, đại diện cho những người cung cấp các dịch vụ hoặc kỹ năng mà công ty của bạn mua và bán (với mức giá tính theo giờ hoặc tháng đã được thống nhất). Các công ty có quyền giữ hoặc sa thải nhân viên (với những hậu quả có thể lường trước được). Họ có thể đào tạo và phát triển, tôn trọng hoặc xao lãng nhân viên. Các công ty thông minh sẽ muốn làm cho nhân viên trở nên tinh thông, thành thạo và liên tục được cập nhật thông tin, giúp họ thể hiện bản thân tốt nhất.

Tuy nhiên, nguồn tài nguyên thứ năm − thời gian − vẫn là nguồn lực nằm ngoài sự kiểm soát của con người, dù chúng ta không muốn thừa nhận. Thời gian không thể được tăng thêm cũng không bị giảm đi. Nó phải được sử dụng ngay tại từng thời điểm, với một mức cố định: sáu mươi giây mỗi phút, sáu mươi phút mỗi giờ. Chúng ta không được lựa chọn liệu có sử dụng thời gian hay không, chỉ có thể chọn sử dụng nó như thế nào mà thôi.

TỰ QUẢN LÝ THỜI GIAN ĐỂ ĐẠT ĐƯỢC CÁC MỤC TIÊU

Bạn có thể sẽ nhận thấy tuổi thọ của mình là một điều bí ẩn, một dãy những con số trong bảng thống kê bảo hiểm. Một khi đã lãng phí thời gian, bạn không thể lấy lại nó được. Vì thế, thực chất, bạn không hề quản lý thời gian. Bạn chỉ quản lý bản thân xét trong mối tương quan với thời gian mà thôi.

Chúng tôi hy vọng rằng chương này đã khơi gợi được sự thích thú trong bạn về việc đưa ra các nghi vấn đối với các giả thuyết về thời gian. Trong những chương tiếp theo, bạn sẽ được cung cấp thêm nhiều công cụ hơn nữa để xử lý nhiệm vụ chính của cuộc sống: tự quản lý nhằm đạt được những mục tiêu của

bản thân.

Chương 3: CÁCH THỨC KẾT NỐI MỤC ĐÍCH, MỤC TIÊU VÀ CÁC ƯU TIÊN

Mục đích… Mục tiêu… Các ưu tiên. Trong những cuộc hội thoại thường ngày, các doanh nhân thường sử dụng kết hợp và thay thế những thuật ngữ trên. Đây chính là một sai lầm có thể gây ra những hậu quả nghiêm trọng. Mặc dù các thuật ngữ này luôn có sự ràng buộc liên quan, nhưng chúng luôn xuất hiện với một thứ tự nghiêm ngặt, từ mục tiêu, mục đích cho tới các thứ tự ưu tiên. Nếu lập thứ tự ưu tiên cho các nhiệm vụ hàng ngày mà không có sự hình dung rõ ràng về những mục tiêu, mục đích đang chi phối, bạn có thể sẽ phải đầu tư rất nhiều thời gian và tâm huyết để rồi nhận lấy thất bại.

Vì thế, trước khi tiếp tục, chúng ta cần gạt bỏ cái bẫy trong suy nghĩ đã bóp méo sự thiết lập về quyền ưu tiên của rất nhiều các giám đốc và nhà quản lý. Nỗ lực này có thể sẽ không dễ dàng, bởi có rất nhiều người thực ra đang cảm thấy thích thú với lối làm việc theo các “ưu tiên”, các nhiệm vụ hữu hình đòi hỏi phải được thực hiện ngay lập tức, được yêu cầu trực tiếp, tức thì. Làm việc theo lối “ưu tiên trực tiếp” như vậy dường như khá mạnh mẽ, chân thực và thậm chí còn có vẻ rất khoa trương nữa.

Ngược lại, một vài người lại có xu hướng chống lại việc thiết lập các mục đích và mục tiêu, hoặc thậm chí chống lại cả việc nghĩ đến điều đó. Những mục đích và mục tiêu là điều nghe có vẻ xa xôi, mơ hồ và thiếu rõ ràng. Những người đưa ra yêu cầu thường hiếm khi nhắc tới chúng. (Bạn nên nhớ rằng những yêu cầu về nhiệm vụ thường được một số công ty “khắc ghi” lên tường ngoài hành lang, và cách thức này đã có lịch sử từ những năm 1970 – và đến tận bây giờ vẫn chưa được cải tiến.) Nếu nghiêm túc hơn trong việc đưa ra các yêu cầu, công ty của bạn nên cân nhắc những điều này như là những nguyên tắc bao quát, đặt các tuyên bố về mục tiêu lên trên hết.

Ý tưởng đặt ra các mục tiêu có thể sẽ tạo cho chúng ta cảm giác bức bối, khó

chịu và mơ hồ mà chúng ta thường liên hệ với những cam kết đầu năm. Chúng ta thừa nhận tất cả: mục tiêu của mình, đặc biệt là các mục tiêu thương mại, có xu hướng không thành nếu chúng không cụ thể, quá tham vọng – hoặc trái lại – quá thiển cận. Chẳng hạn như:

• Những mục tiêu như “Tìm kiếm thành công trong công việc” hay “Chu cấp cho con ăn học” nghe có vẻ đáng khen ngợi, nhưng thực chất lại chưa đủ cụ thể để chi phối những hành động có mục đích của mỗi người.

• Một vài người tự hào về những mục tiêu đầy tham vọng của họ, rồi sau đó lại hủy bỏ chúng vì e sợ những lời chỉ trích nếu thất bại.

• Những người khác lại xuất phát từ một mục tiêu đầy tham vọng – nhưng lại không có đủ thông tin cụ thể để rồi lại nhận thấy mình không thể vượt qua được những bước đầu tiên. Chặng đường có cả bước đầu tiên và kết thúc, nhưng không có phần giữa. Nó giống như việc bạn cố gắng lắp ghép một chiếc xe đạp mà không có hướng dẫn cụ thể. Bạn biết chiếc xe trông sẽ như thế nào, nó để làm gì, nên đã tự lắp ghép các chi tiết lại với nhau. Nhưng kết quả là chiếc xe của bạn lại đi rất loạng choạng, còn những chiếc bu-lông, ốc vít thừa thãi kia mới đầu không vừa vào chỗ nào hóa ra lại rất cần thiết.

Khi sếp hoặc khách hàng đưa ra một yêu cầu mơ hồ, bạn cũng sẽ có cảm giác như vậy. “Cứ thế mà xúc tiến thôi… Tôi sẽ giải thích sau.” Dù bạn suy nghĩ về điều gì đi chăng nữa, các thứ tự ưu tiên của ngày hôm nay cũng có thể “tan biến” trong phút chốc.

THANG BẬC TỪ MỤC TIÊU CHO TỚI MỤC ĐÍCH VÀ ƯU TIÊN

Dưới đây là quá trình được sử dụng để điều hành kinh doanh.

Giai đoạn 1: Mục tiêu

Những người chủ, các nhà đầu tư và các quản lý cấp cao thường cam kết nghiên cứu, gây quỹ và thúc đẩy tiến vào một thị trường mới, tung ra một sản phẩm mới, hoặc đề xuất một dịch vụ mới. Họ rút ra các dự án chiến lược tập trung vào điểm kết thúc (mục đích), trích dẫn các lợi thế hoặc lợi ích mà doanh nghiệp đề nghị. Họ thiết lập các khái niệm và thông số, tăng cường sự

ủng hộ về tài chính và chính trị, thiết kế các mục tiêu quản lý theo những cách nhằm khuyến khích những người mới năng động và nhiệt tình.

Giai đoạn 2: Mục đích

Tiếp theo, các trưởng bộ phận và phòng ban xây dựng những kế hoạch cụ thể hóa những yếu tố đa dạng cần được quản lý – thiết kế, cơ khí máy móc, tài chính, sản xuất, marketing, bán hàng, dịch vụ và hành chính. Họ thiết kế các chương trình và quá trình liên quan, lên kế hoạch cho những kết quả phối hợp, và triển khai các nhóm khởi đầu, phân phát nhỏ giọt ngân quỹ và thiết lập các phân phối và mốc thời gian chính xác.

Giai đoạn 3: Các ưu tiên

Đến đây, những người thực hiện nhiệm vụ thực sự tại mỗi phòng ban sẽ biết được các mục đích và mục tiêu do cấp trên đặt ra. Họ chấp nhận phân công và tổ chức các nhiệm vụ thực tế để hoàn thành công việc được giao. Họ đặt ra các kế hoạch và lịch làm việc cụ thể để công việc mới phù hợp với khối lượng công việc có sẵn. (Việc đặt ra các ưu tiên sẽ giống như là chiến thắng ở ngay trong tầm tay, nếu những nhiệm vụ mới được đưa vào một khối lượng công việc tương đối nhẹ nhàng. Nhưng than ôi, đó quả là một trường hợp hiếm gặp!)

Thực tế, việc đặt ra các ưu tiên không hẳn là việc đặt ra lịch trình – chưa đến mức đấy. Nó cũng không phải là vấn đề khi nào thì thực hiện những nhiệm vụ mới – mà là về việc liệu những nhiệm vụ mới này có thể được chấp nhận cạnh tranh với những nhiệm vụ khác cũng đang ở mức độ bắt buộc hay không. Ưu tiên hóa nhằm mục đích khiến cho việc đạt được mục tiêu, cả cũ lẫn mới, trở nên khả thi.

Việc bạn mạo hiểm đặt ra các ưu tiên mà không hiểu rõ các mục tiêu và mục đích chung là rất liều lĩnh và dại dột, nhưng lại được sử dụng khá thường xuyên. Đó là những điều được dự kiến thực hiện trong trường hợp sếp hay khách hàng vui vẻ nói với bạn rằng: “Cứ thực hiện đi! Tôi sẽ giải thích cụ thể vấn đề này sau.”

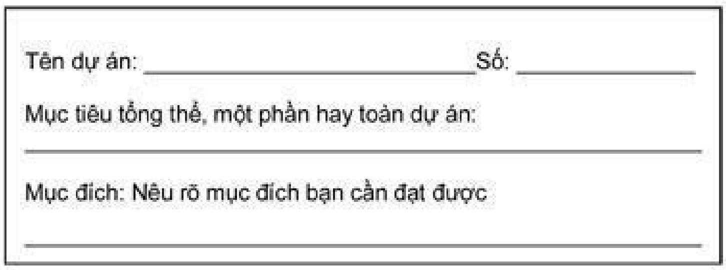
Các mục đích và mục tiêu không phải là “nền tảng”. Chúng là đường ranh

giới và bản đồ chi tiết cho chuyến đi mà bạn sắp khởi hành.

MỤC TIÊU: TÌM HIỂU TẦM NHÌN CỦA NGƯỜI ẤN ĐỊNH

Khoảng thời gian bạn có rất ngắn ngủi. Đó là lý do tại sao bạn đang đọc cuốn sách này. Bạn muốn tránh khỏi sự lãng phí và thất bại khi khuyến khích các sếp và khách hàng để bạn tìm hiểu tầm nhìn của họ trước khi ưu tiên hóa một loạt các nhiệm vụ.

Có một cách để nhận được sự đồng thuận về các mục tiêu và mục đích; bạn sẽ thiết kế một "Bản mẫu mục đích công việc" nhằm khai thác dữ liệu cụ thể về mục tiêu và mục đích của bất cứ người ấn định công việc nào trước khi nhóm bạn chấp nhận nhiệm vụ được giao. Hãy cân nhắc và xem xét để có thể thiết kế được một công cụ có những đặc điểm như sau: bản mẫu này dễ điền, nhưng vẫn có thể đảm bảo bạn lấy được những thông tin cần thiết trước khi cam kết thực thi một nhiệm vụ mới trong khối lượng công việc của mình.

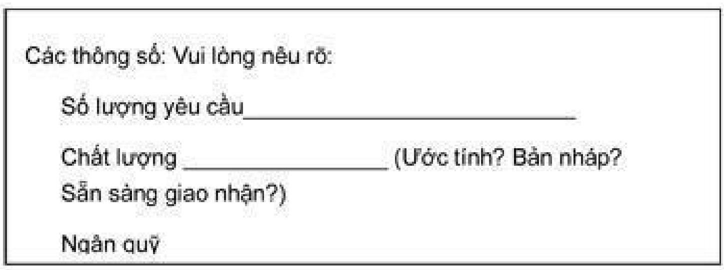

Tên dự án: ________________________ Số: ____________

Mục tiêu tổng thể, một phần hay toàn dự án:

____

Mục đích: Nêu rõ mục đích bạn cần đạt được

____


Các thông số: Vui lòng nêu rõ:

Số lượng yêu cầu________________________

Chất lượng _______________ (Ước tính? Bản nháp? Sẵn sàng giao nhận?)

Ngân quỹ

Những đặc tính cụ thể trong bản mẫu trên đơn thuần chỉ là những gợi ý. Hãy cân nhắc xem bạn có thể đưa những gì vào bản mẫu của mình. Nhớ xem làm thế nào để bản mẫu thật ngắn gọn và dễ điền. Tiếp theo, hãy thử nghiệm bản mẫu này với những người sẵn sàng giúp đỡ, và sau đó áp dụng thử nó với những người yêu cầu cao hơn.

Sự kháng cự? Hãy vượt qua!

Có thể một số người đặt ra yêu cầu sẽ cho rằng bạn quá ngạo mạn vì dám đặt ra những câu hỏi như trên. Nếu bạn dự tính được điều này, hãy thử cách tiếp cận "theo lối cửa sau". Bạn cứ chấp nhận những yêu cầu mơ hồ của họ, rồi sau đó tự mình điền vào mẫu. Chỉ cho họ thấy những phần trống vẫn chưa được trả lời. Họ có thể không đem đến nguồn động lực, nhưng nhất thiết phải đưa ra các câu trả lời.

Cách thức nhóm "lọc" các yêu cầu

Tại NASA Houston một vài năm trước, một nhóm được giao nhiệm vụ tính toán quỹ đạo tới những hành tinh xa xôi; họ cần một bản mẫu ghi nhớ để nhắc nhở các sếp rằng khám phá các vùng trong hệ mặt trời sẽ cần tới sự đầu tư lớn về tiền bạc và thời gian.

"Điều đó chưa đủ rõ ràng sao?" Bạn có thể thắc mắc "Không phải tất cả bọn họ đều là những 'nhà khoa học tên lửa' ư?".

Thực tế là không. Nhóm Quỹ đạo đã nhận được rất nhiều yêu cầu từ cấp trên. Họ đều là những người có kỹ năng tốt và rất giỏi chuyên môn, nhưng lại không xuất sắc lắm trong ngành thiên văn học. Họ chỉ có một điểm chung là đều dễ dàng rơi vào siêu bẫy Những kỳ vọng thái quá.

Cấp trên có thể yêu cầu họ tính toán một điểm tương đối gần trái đất. Nhóm này đã cung cấp các dữ liệu nhanh chóng với chi phí thấp. Cảm thấy cực kỳ phấn khích với kết quả dịch vụ rất tốt, vị quan chức kia hy vọng rằng họ có thể tính được quỹ đạo tới bất cứ đâu cũng với dịch vụ nhanh và rẻ như trên. Đương nhiên, nếu họ chỉ ra hai yêu cầu này khác nhau ở điểm nào, họ sẽ bị đặt vào tình thế "nước sôi lửa bỏng". Và rồi họ nhanh chóng cảm nhận được sự chua chát trong câu nói: "Đức tính tốt bản thân nó đã là một phần thưởng."

SỐNG ĐỘNG HÓA HIỆN THỰC

Vậy là Nhóm Quỹ đạo cần phải đưa ra một phần "Hướng dẫn Yêu cầu Quỹ đạo" đơn giản. Họ đã tiến hành một vài phiên bản – phần lớn đều quá chi tiết cụ thể để có thể được các sếp chú ý. Tức là quá trình này cần được rút gọn lại.

Nhóm này đã gặp rắc rối; họ đã đưa ra một mạng lưới đơn giản với ba điểm đến riêng biệt rõ ràng trong hệ mặt trời. Họ đã chỉ ra được ba yêu cầu khác biệt lớn về con người và máy tính để có thể chạy được ba hệ tính toán. (Khi trò chuyện, nhóm này đã đùa nhau nói về ba hệ này là "kem vani", "kem hoa quả" và "kem nước quả với váng sữa và hạt điều". Nhưng biểu đồ cuối cùng trên cùng một bảng đã minh họa cho chi phí của công việc này trong ba lĩnh vực. (Ở đây chúng tôi cung cấp phần diễn giải.)

Khu vực A	1 đô-la/giây để tính toán được quỹ đạo Thời gian cần: X giờ
Khu vực B	10 đô-la/giây để tính toán được quỹ đạo Thời gian cần: Cộng thêm 50%
Khu vực C	100 đô-la/giây để tính toán được quỹ đạo Thời gian yêu cầu: Vô định (Tối thiểu: Cộng thêm 200%)

Các sếp nhận ra rằng bảng tính này rất hữu dụng. Giống như tất cả những người có năng lực khác, họ cảm thấy tốt hơn khi "biết được mình đang nói về cái gì" khi giải quyết những chuyên ngành bên lề như thế. Nhóm Quỹ đạo đã thỏa thuận một cách thoải mái khi đưa ra được một biểu đồ theo một cách nhìn đơn giản.

Ứng dụng của riêng bạn? Hãy tự tạo một công cụ!

Bạn có phải làm việc với những khách hàng nội bộ hoặc bên ngoài, những người được hưởng lợi từ một vài nền giáo dục "trong chớp mắt" về những thông số vẫn thường bao vây bạn? Hãy nắm lấy một bản phác thảo và suy nghĩ thật kỹ lưỡng. Sau đó, đơn giản hóa nó. (Họ không cần biết tất cả các chi tiết của bạn; mà họ chỉ cần biết những gì họ đang thực sự muốn trong hoàn cảnh thay đổi.) Công cụ này sẽ tiết kiệm thời gian cho cả hai bên trong bất cứ thỏa thuận nào trong tương lai.

MỤC TIÊU PHÙ HỢP VỚI CHI PHÍ NHƯ THẾ NÀO?

Những giám đốc điều hành nổi tiếng và các nhà quản lý cấp trung quyền lực đều có được danh tiếng nhờ có thể thấy rõ một mục tiêu đầy tham vọng cũng

như động cơ thúc đẩy, và có khả năng nhận được sự ủng hộ lớn – về mặt đạo lý, tài chính và chính trị.

Tiếp đó, họ sẽ khiến các mục tiêu trở nên hữu hình hơn, và có thể định lượng được trên một lịch trình thực tế để thúc đẩy sự hiểu biết và cam kết cho những nhóm phải đặt ra các mục tiêu dựa theo đó.

Cho dù vai trò quản lý của bạn là gì đi chăng nữa, bạn vẫn có thể lãnh đạo mạnh mẽ hơn nếu vạch ra được các mục tiêu của riêng mình, rồi sau đó đưa ra các mục đích cụ thể (những con đường thực tế có thể dẫn tới mục tiêu đó) và rồi hỗ trợ nỗ lực của đội ngũ nhân viên khi họ đề xuất các ưu tiên trực tiếp đáp ứng các mục tiêu.

Bắt đầu đơn giản, ngay tại nhà

Bạn vẫn chưa bắt đầu thiết lập các mục tiêu? Vậy hãy bắt đầu theo một cách đơn giản thôi. Hãy thoải mái với thực tế rằng bạn đã sử dụng thành công các kỹ năng thiết lập mục tiêu. Và bạn đã làm được điều đó theo cách của riêng mình. Hãy suy nghĩ xem – bạn đã vận dụng một quá trình thiết lập mục tiêu để hoàn thành từng nhiệm vụ khiến bạn cảm thấy tự hào, dù là ở nhà hay tại nơi làm việc. Khi yêu cầu những người tham gia hội thảo dành một vài phút suy nghĩ về những mục tiêu tự đặt ra mà họ đã đạt được, chúng tôi đã nhìn thấy sự hài lòng và niềm tự hào ánh lên trên rất nhiều gương mặt. Bạn hãy tham gia cùng họ:

• Bạn đã tự sơn tường bao ngôi nhà của mình, để tiết kiệm hàng nghìn đô-la, và còn có thể tự kiểm tra sát sao tài sản chính của mình?

• Bạn đã tự sửa máy tính chỉ với sự trợ giúp của những người bạn trên mạng?

• Bạn đã tổ chức một sự kiện thành công cho quỹ từ thiện yêu thích của mình?

• Bạn đã huấn luyện và dẫn dắt một đội bóng nhỏ tới một mùa giải chiến thắng vinh quang?

• Bạn đã trồng trọt chăm bẵm cho khu vườn của mình để cung cấp thực phẩm cho cả gia đình và phần đông hàng xóm của bạn?

Hãy nghĩ về một khoảnh khắc đáng tự hào của bạn gần đây khi bạn ở nhà?

Bạn đã sử dụng kỹ năng thiết lập mục tiêu nào?

• Bạn khiến các mục tiêu trở nên cụ thể và thực tế.

• Bạn đã đưa vào đủ "độ căng" để giữ được động lực thúc đẩy.

• Bạn thiết lập các mục tiêu và điểm chuẩn để theo dõi được quá trình tiến triển.

• Bạn thiết lập các ưu tiên, đặt công việc theo thời điểm và ngân sách.

• Bạn sẵn sàng theo đuổi đến khi đạt được mục tiêu.

Mục tiêu, Hành động và Kết quả

Dưới đây là một số mục tiêu tự đặt ra khá đơn giản được các thành viên trong một lớp học đưa ra gần đây:

Mục tiêu: Giảm 2kg trong một tháng để tham dự buổi họp lớp.

Hành động: Chỉ ăn những thức ăn ít chất béo; ngừng ăn tiệm trong một tháng.

Khởi động lại chương trình tập thể dục, và đi bộ hàng ngày từ chỗ đỗ xe đến nơi làm việc cách nhau khá xa.

Kết quả: Giảm được gần 3kg. Trông rất tuyệt tại buổi họp lớp.

Mục tiêu: Tham dự 6 buổi học tennis trong tháng Tư/tháng Năm trước kỳ nghỉ.

Hành động: Tìm kiếm những huấn luyện viên tennis địa phương và có được những tấm giấy chứng nhận.

Bắt đầu tiết kiệm tiền học phí trong tháng Hai.

Tham gia một khóa huấn luyện vào cuối tháng Ba.

Thu gom lại trang phục chơi tennis, vợt và các phụ kiện của mùa giải trước.

Báo trước với lũ trẻ rằng chúng phải tự chuẩn bị bữa trưa của mình vào thứ Bảy.

Kết quả: Đang tham gia buổi học thứ Tư. Đã sửa được một vài thói quen xấu. Thắng được 2 trận.

Kết quả bất ngờ: Một trong những đứa trẻ nhà tôi đã đưa ra một kế hoạch trước kỳ nghỉ, bản viết tay; chúng tôi đang theo dõi lẫn nhau trong những hoạt động hàng ngày.

TIẾN TRIỂN RÕ RỆT: TỪ MỤC ĐÍCH TỚI MỤC TIÊU TỚI CÁC ƯU TIÊN

Một vài người dường như sinh ra đã có thể hiểu được sự liên tiếp này. Những người khác có ý thức học hỏi và sử dụng nó. Sau đây là một trường hợp đã truyền cảm hứng cho Alec Mackenzie: Một phụ nữ trẻ tràn đầy sức sống – cô bồi bàn mà gia đình Mackenzie gặp khi đi du lịch – đã nói với họ rằng cô ấy từ nước Đức tới Mỹ với một mục tiêu nghề nghiệp rất rõ ràng.

TIẾNG NÓI THỰC SỰ

"Tôi muốn làm chủ doanh nghiệp của mình trong vòng năm năm, và tôi cảm thấy rằng một khóa học MBA sẽ giúp tôi rất nhiều," cô ấy nói.

"Vậy là cô đang học cao học đúng không?" Alec hỏi.

"Không, tôi đang theo học Toán và Kinh doanh tại một trường đại học địa phương; tôi cần phải học những thứ này trước khi học cao học tại trường mà tôi muốn – và tôi còn có một kỳ nữa thôi. Bây giờ, tôi đang kiếm tiền cho kỳ học cuối của mình."

Cô đã hiểu rõ quá trình theo đúng thứ tự: mục đích, mục tiêu và các ưu tiên.

• Cô đã đặt ra mục tiêu tổng quát: trở thành chủ doanh nghiệp trong vòng 5 năm.

• Cô đặt ra mục tiêu: học MBA tại một trường đại học.

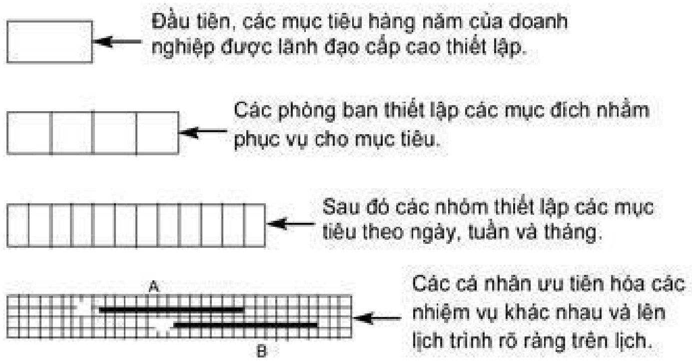
• Tiếp theo, cô đặt ra các thứ tự ưu tiên: theo học các lớp dự bị để nâng cao trình độ, đồng thời làm việc tại một nhà hàng để có đủ tiền theo học kỳ cuối đại học.

Nếu bạn − cũng giống cô gái này − có những kỹ năng giúp đạt được các mục tiêu cá nhân, bạn có thể chuyển những kỹ năng kia tới thử thách tiếp theo tại nơi làm việc của mình. Lần đặt cược này có thể sẽ lớn hơn, kéo theo nhiều

người chơi hơn, nhưng bạn đã thể hiện rõ, một cách rất bản năng, rằng cách để sắp xếp thang bậc từ mục đích tới mục tiêu và tới thứ tự các ưu tiên.

MỤC ĐÍCH VÀ MỤC TIÊU TẠI NƠI LÀM VIỆC: CẤP TRÊN THIẾT LẬP

Những mục tiêu tại nơi làm việc của bạn chủ yếu được thiết lập bởi cấp quản lý của bạn, rồi sau đó truyền tới bạn thông qua trưởng phòng hoặc đốc công. Thực chất, phần lớn các công ty lớn đều tuân theo một vài kiểu Quản lý theo mục tiêu, được minh họa như sau:



Minh họa công nghiệp trên quy mô lớn

Một công ty thép cam kết xây dựng một lò thổi gió mới và các thiết bị sản xuất thép. Dự án lớn như vậy dự tính sẽ mất một vài năm và cần hàng loạt nguồn tài nguyên.

Các thông cáo mục tiêu có thể cụ thể hóa các chi tiết chiến lược tổng thể: tổng diện tích, các tác động đối với môi trường, vận chuyển cầu cảng, giao thông đường bộ và đường sắt, năng lực sản xuất: số lượng và loại quặng cần được xử lý, các loại thép cần được sản xuất – tóm lại, cả một núi những mục tiêu chiến lược cần được thiết lập cho dự án.

Tiếp đến, những mục tiêu cụ thể hơn sẽ được xác định: cổ phần hóa, vốn vay, ngân sách, hợp đồng, thiết kế, cơ khí máy móc, thu mua, kiến trúc, sản xuất, thử nghiệm – và sau đó là, tuyển dụng, thuê mướn, nhân sự, và các kế hoạch điều hành theo ngày.

Dù công ty đã dự báo cẩn trọng đến mức nào về một công việc có quy mô lớn, những mục tiêu này vẫn sẽ cần được thử thách và điều chỉnh khi có

những thay đổi. Mục đích vẫn được giữ nguyên, trong khi các mục tiêu sẽ được điều chỉnh để phù hợp với những biến chuyển bất ngờ, cho dù có sẵn sự cố vấn của các chuyên gia.

Cuối cùng, khi nhà máy đã gần hoàn tất, mỗi nhà quản lý có trách nhiệm liệt kê các ưu tiên của các phòng ban và giao nhiệm vụ cho các nhóm đội thực hiện. Phòng ban sẽ được theo dõi qua hoạt động kiểm toán và các bản báo cáo – theo ngày, tuần, tháng khi nhà máy đạt năng suất. Trong cả năm, các nhóm và cá nhân sẽ nhận được các đánh giá định kỳ, công nhận thành tựu của họ và tăng cường các kế hoạch nghề nghiệp.

Cho dù bạn có phải quản lý toàn bộ một dự án lớn như trên hay không – hay chỉ quản lý một doanh nghiệp nhỏ, hoặc làm công tác chuyên môn cho một công ty cỡ vừa, bạn cũng cần cảm thấy thoải mái để hiểu rõ công việc khi chấp nhận nhiệm vụ.

TỪ MỤC TIÊU CỦA CÔNG TY TỚI MỤC TIÊU CỦA BẠN

Hàng ngày, bạn đều nên nghĩ tới các mục tiêu của mình với các nhiệm vụ cụ thể hơn, nhạy cảm hơn về mặt thời gian, hoặc một loạt các nhiệm vụ được sắp xếp theo thang bậc, những mục tiêu doanh nghiệp và phòng ban rộng hơn. Bạn cũng nên chú ý lập danh sách các mục tiêu chính của mình trong năm.

Trường hợp của Delia Cronin, Giám đốc tài chính (CFO)

Mục đích: Công ty của Delia muốn mở rộng tầm ảnh hưởng tới hai quốc gia mới là Singapore và Thái Lan trong năm 2010. Những điều kiện tại hai quốc gia này hoàn toàn rõ ràng; các mục tiêu rất rõ ràng, và họ đã hoàn tất các thỏa thuận sáp nhập với đối tác địa phương.

Mục tiêu: Các mục tiêu này được thiết lập cho mọi bộ phận trong doanh nghiệp: tài chính, sản xuất, marketing, bán hàng và chăm sóc khách hàng – tất cả – ở cả hai quốc gia trên. Dựa trên một danh sách các mục tiêu cho nhóm tài chính, Delia Cronin đã liệt kê các mục tiêu cho cả năm, chọn ra 8 cơ hội/rủi ro hàng đầu mà cô phải quản lý.

• Cô liệt kê danh sách những khu vực nhiệm vụ chính một cách ngẫu nhiên,

sau đó đánh số chúng theo thứ tự “sống sót”.

Mục tiêu CFO, Tháng 1 – Tháng 1: Năm________	
Những rủi ro/Cơ hội hàng đầu	Thứ tự “sống sót”
Rủi ro hiện tại	1
Dự báo	4
Sự tiếp nhận	2
Kiểm toán	8
Ngân sách	6
Xây dựng các nhóm	3
Thuế	7
Dòng tiền	5

• Các nhiệm vụ số 1 – 4 đại diện cho những rủi ro và giá trị cao nhất, theo quan điểm của Delia. Những yếu tố thuộc các vị trí này bởi chúng vốn đã có tầm ảnh hưởng lớn, phạm vi rộng, không ổn định và một phần chịu sự kiểm soát của nhiều người khác (bao gồm cả chính phủ). Chúng sẽ cần tới sự chú ý, đề phòng và những quyết định có ảnh hưởng trong cả năm. Cho dù chịu trách nhiệm cho cả tám lĩnh vực, nhưng cô sẽ chú trọng các điểm theo thứ tự 1, 2, 3, 4.

• Cô đưa những mục tiêu thấp hơn vào các mục từ 5 – 8, vì dù quan trọng, nhưng chúng ổn định hơn, với nhiều hoạt động được tự động hóa hơn. Chúng sẽ dễ dàng được kiểm soát bởi những thủ tục sẵn có.

• Hơn nữa, cô đã giao phó việc xử lý các yếu tố 5 – 8 cho các quản lý và chuyên gia, mỗi yếu tố sẽ có riêng một bản theo dõi rõ ràng về việc quản lý tiền mặt, kiểm toán, ngân sách và tuân thủ thuế.

Mục tiêu theo Bảng biểu hàng năm

Bất cứ ai nhìn vào danh sách của Delia Cronin cũng sẽ biết rằng cô là một giám đốc tài chính trong một công ty quốc tế. Những tiêu đề − chỉ qua một cái nhìn − cũng tiết lộ được nhiều điều.

Bây giờ, hãy xem xét công việc trong năm của bạn bắt đầu từ tháng này. Hãy nhớ lại những mục tiêu của công ty và phòng ban mà bạn đã cam kết. Hãy nhớ lại những nhiệm vụ bạn có thể sẽ thực hiện/giám sát trong 12 tháng tới và

hoàn thành bảng dưới đây.


Mục tiêu của tôi: 12 tháng tới

Các nhóm nhiệm vụ/rủi ro	Mức sống sót

Hãy liệt kê ngẫu nhiên các trách nhiệm và rủi ro hàng đầu này. Tiếp theo, hãy đánh số các mục tiêu theo thứ tự "sống sót". Điều này có nghĩa rằng những yếu tố ở mức thấp hơn có thể sẽ được "hy sinh" để đảm bảo hoàn thành an toàn nhiệm vụ số 1. Bạn không được đánh số trùng nhau. Chỉ có thể có một số 1 mà thôi.

Hãy đánh những số cao (1 – 4) cho những mục tiêu có tầm ảnh hưởng lớn (cả rủi ro và lợi ích). Bạn sẽ quản lý các mục tiêu này chặt chẽ bởi chúng ít ổn định hơn, và bị ảnh hưởng mạnh bởi các sự kiện nằm ngoài tầm kiểm soát của bạn, hoặc có thể chúng cần bạn đưa ra nhiều quyết định hơn.

Bạn sẽ đánh những số thấp hơn (5 – 8) cho những mục tiêu ổn định hơn. Bạn sẽ có xu hướng hoàn thành những mục tiêu này dễ dàng hơn, gần như theo thói quen, hoặc bạn cũng có thể giao chúng cho những nhân viên đáng tin cậy dưới quyền.

Bảo vệ mục tiêu của bạn

Bạn có thể dán bảng 8 mục tiêu hàng đầu của bạn ở một nơi mà bạn và những người khác có thể nhìn thấy. Khi những nhu cầu hàng ngày xuất hiện nhưng lại không có vẻ gì liên quan tới bất cứ mục tiêu nào trong danh sách, bạn sẽ phải cẩn trọng hơn khi đồng ý.

Hãy chuẩn bị sẵn sàng để biện minh cho các thứ tự ưu tiên chống lại các mục tiêu của bạn bất cứ lúc nào, bởi bạn không bao giờ biết khi nào sếp, khách

hàng hay thậm chí là một động thái cạnh tranh sẽ buộc bạn phải sửa lại danh sách này, thêm vào một mục tiêu ở mức rủi ro cao hơn nhưng có giá trị lớn hơn.

Chẳng hạn, một vị quản lý cấp cao có thể muốn thay đổi một mục tiêu theo phòng ban vì lý do bắt buộc nào đó. Khi đó, danh sách các mục tiêu của bạn đương nhiên sẽ thay đổi theo. Bạn sẽ cần phải kiểm tra lại các lựa chọn của mình, đánh giá những trao đổi. Bạn sẽ cần phải bỏ một thứ nào đó khỏi danh sách Mục tiêu của mình – việc này rõ ràng quan trọng hơn nhiều so với việc đơn giản chỉ thay đổi các ưu tiên theo ngày của bạn. Với một thay đổi trong mục tiêu, bạn không thể chỉ "cố gắng hơn" hay "làm nhanh hơn". Bạn cần phải bỏ một trong 8 mục tiêu hàng đầu của mình khỏi danh sách – chỉ ra rằng yếu tố này đã tụt xuống vị trí thứ 9 (hoặc thậm chí là thấp hơn trong danh sách dự phòng) – và có thể sẽ vứt bỏ đi cả một chuỗi những ưu tiên đi kèm với mục tiêu đã bị phá bỏ.

Không còn nghi ngờ gì, bạn sẽ dính vào những cuộc thương lượng ngoài lề.

KHỞI ĐẦU MỘT MỤC TIÊU MỚI VỚI NHÓM CỦA BẠN

Với việc thêm vào một mục tiêu mới trong danh sách của mình, bạn cần phải lên kế hoạch cho cách tiếp cận, sau đó làm việc với cấp dưới và các đội khác để có được những cam kết cần thiết mới. Công cụ tốt nhất mà chúng ta có thể sử dụng để hoàn thành mục tiêu chính là bảng biểu hóa một cách THÔNG MINH, qua đó có thể hiểu hết những yếu tố xuất hiện: các chi tiết cụ thể, đo lường/đánh giá, trở ngại, nguồn tài nguyên, lịch trình.

Rất nhiều công ty đã điều chỉnh các biểu đồ thông minh này và sử dụng chúng như một công cụ kế hoạch. Chúng ta sẽ áp dụng những điều chỉnh của riêng mình, không chỉ cho việc lên kế hoạch cá nhân, mà còn cho cả việc cộng tác theo nhóm trên các lĩnh vực khác nhau.

Tại hàng loạt công ty và các cơ quan chính phủ, chúng tôi đã thấy các trưởng nhóm truyền đạt nhanh chóng và rõ ràng về kế hoạch của họ trong việc hoàn thành các mục tiêu đã được giao phó. Sau đó, các đối tác của họ sẽ sẵn sàng sát cánh − cũng nhanh chóng và rõ ràng như thế − với những quan điểm hoặc

đồng thuận hoặc trái ngược với họ.

Việc sử dụng những mẩu giấy nhớ như chúng tôi đề xuất sẽ mất không đến mười phút. Niềm vui (và cả những giá trị thực sự) sẽ đến trong cuộc thảo luận sau đó. Sử dụng quyền lực từ đôi mắt các nhóm sẽ nhìn và nắm bắt được ý tưởng ngay lập tức:

• *Chi tiết cụ thể:* Chúng ta chờ đợi điều gì? Khi nào? Tại sao?

• *Đo lường:* Chi phí, thời gian, không gian, trọng tải, v.v… những số liệu nào thực sự quan trọng?

• *Trở ngại:* Phải cần gì để có thể vượt qua được những cản trở?

• *Nguồn lực:* Bạn sẽ cần những người hay nhóm nào, nội bộ hay bên ngoài?

• *Lịch trình:* Hãy minh họa lịch trình: Khi nào những nguồn lực nhân sự khác nhau có thể tham gia vào lịch trình này?

Bài tập Biểu đồ thông minh bắt đầu như thế nào?

Hãy tưởng tượng rằng bạn là một giám đốc dự án được giao nhiệm vụ chuyển một vài nhân viên từ địa điểm này tới địa điểm khác. Bạn chọn một cột dọc đang còn trống trong Biểu đồ thông minh, và viết một tờ giấy nhớ để định hình mỗi vấn đề theo hàng dọc:

BIỂU ĐỒ THÔNG MINH			DI CHUYỂN VĂN PHÒNG		
	Giám đốc dự án	Trang thiết bị	IT	Công ty chuyển đồ	Kỹ sư
Chi tiết cụ thể (Cái gì)					
Định lượng (Bao nhiêu)					
Trở ngại (Cản trở)					
Nguồn lực (Ai?)					
Lịch trình (Từ khi nào tới khi nào?)					

Ví dụ minh họa

Hãy sử dụng một tờ giấy nhớ cho mỗi chữ cái sau đây: S-M-A-R-T.

S: Ghi ra các chi tiết cụ thể của việc di chuyển dự kiến. Chẳng hạn: "Chuyển 15 kỹ thuật viên máy tính từ trụ sở chính tới Tòa nhà Satellite vào ngày 22/10." (Đừng quá mất sức vì những chi tiết S. Bạn sẽ điều chỉnh những chi tiết này trong quá trình làm việc với M-A-R).

M: Chỉ ghi lại những số lượng đáng lưu ý, chẳng hạn như: "Số mét vuông của mỗi người giảm từ 100 xuống còn 80 mét vuông. Một vài đồ đạc hiện thời sẽ không còn phù hợp nữa."

A: Ở phần này, các yếu tố liệt kê có thể khiến chương trình phải dừng lại. "Một vài kỹ sư sẽ than vãn rằng họ không đồng tình với việc sắp xếp những đồ đạc mới. Phải bán đi những chiếc bàn làm việc rộng để có thể tiết kiệm ngân sách."

R: Liệt kê danh sách các tài nguyên của bạn: trang thiết bị, công nghệ thông tin, công ty chuyển đồ, các kỹ sư, thêm cả nhân viên quét dọn, và những người lo chuyện ăn uống cho ngày di chuyển cuối tuần đó.

T: Bạn đơn giản chỉ cần chỉ rõ trên lịch trình – sử dụng các mũi tên hay màu sắc – nguồn tài nguyên con người nào sẽ hoạt động trong những thời điểm khác nhau.

CHÂN THẬT VÀ CÔNG BẰNG

Những mục tiêu của bạn đối với cộng sự cần phải thành thật nhất có thể. Những nhân tố nào quan trọng nhất để khiến họ đưa ra một cam kết?

Là một giám đốc dự án, bạn sẽ mở đầu cuộc họp bằng việc trình bày các cột trong bảng Biểu đồ thông minh; sau đó mời một người từ mỗi bên hợp tác điền vào và dán những mẩu giấy nhớ của họ vào những cột dành cho mình. Họ sẽ hiểu phần việc của mình ngay lập tức. Chúng tôi chưa bao giờ thấy việc này thất bại cả.

Hãy mong đợi những hồi đáp thành thực trong những mẩu giấy nhớ **"M"** hoặc "**A**". Biểu đồ thông minh thực sự giúp mọi người định lượng được công việc họ cần tham gia đóng góp và chi phí mà họ có thể bỏ qua, cũng như những nguy cơ mà họ sẽ phải vượt qua để có thể đạt được mục đích. Họ sẽ trở

nên thực tế và thành thực hơn.

Với biểu đồ thông minh, việc nâng cấp đầy tính cách mạng đã xảy ra – các bên thực sự nhiệt thành tham gia nhiệm vụ ngay từ những giờ phút đầu tiên. Họ không chỉ “nói cho bạn biết ngay bây giờ” mà còn chỉ cho bạn thấy! Bạn nên ăn mừng vì điều đó!

Hãy dán Biểu đồ thông minh của bạn trên một bức tường hay hành lang chung nào đó trong vài ngày, để mọi người có thể tiếp tục suy nghĩ về mọi thứ và tăng cường cũng như nâng cao các giải pháp của họ.

Cẩn trọng: Hãy định lượng trước

Rất nhiều nhà hoạch định kế hoạch giỏi đã bắt đầu với một tuyên bố về mục tiêu “S” trong bảng biểu đồ thông minh. Rồi sau đó, trong trí óc họ xuất hiện ngay những bước phải thực hiện. Điều này có vẻ rất logic. Nhưng bạn không nên làm như vậy.

Các bước phải thực hiện cần phải đợi cho đến khi bạn đánh giá xác định được các yếu tố chính (M-A-R-T). Đừng cố liệt kê các bước quá sớm: điều này sẽ gây lãng phí thời gian nếu những khám phá của bạn tại M, A, hoặc R (những tính toán không chính xác, các mối nguy đối với việc hoàn thành mục tiêu, hoặc các nguồn tài nguyên không đầy đủ) ép bạn phải thu hẹp phạm vi hoặc mở rộng thêm thời gian cho mục tiêu của bạn. Một vài việc bạn có thể đã tưởng tượng ra sẽ phải thực hiện sẽ không còn cần thiết nữa. Thay vào đó, hãy tập trung – giống như thiết kế biểu đồ thông minh yêu cầu – vào yếu tố “M”. Hãy xử lý khó khăn này để tính toán những yếu tố định lượng quan trọng nhất

Nếu không tính toán được, bạn không thể quản lý được

Bạn không thể giúp cả một nhóm hiểu được họ đang cam kết cái gì trừ khi bạn chỉ cho họ thấy:

• Bao nhiêu? (So sánh với quá trình sản xuất thông thường của bạn.)

• Nhanh như thế nào? (So sánh với tốc độ thông thường của bạn.)

• Lớn ra sao? (Cung cấp cho họ số mét vuông, trọng tải, khối lượng.)

• Thường xuyên như thế nào? (Trích dẫn những cuộc họp chuẩn, các cuộc kiểm tra tạm thời, các quyền mới gia hạn,…)

Tóm lại, hãy chỉ cho họ thấy nhiệm vụ này sẽ khó khăn hơn hay dễ dàng hơn bao nhiêu, so sánh hoặc đối chiếu với các nhiệm vụ thông thường. Nếu là một giám đốc dự án, bạn biết rằng công việc mà bạn đang yêu cầu họ thực hiện sẽ gấp đôi bình thường, nhanh gấp hai so với thông thường. Bạn sẽ phải chỉ ra rõ ràng và sống động như thế.

NHỮNG MỤC TIÊU RÕ RÀNG MANG LẠI GÌ CHO BẠN?

Một nhóm sẽ theo bạn bất cứ nơi đâu nếu bạn dẫn dắt họ bằng sự tôn trọng, chỉ cho họ thấy sơ đồ các mục tiêu của mình, và đề nghị họ viết những mục tiêu của họ. Nếu bạn cho họ quyền làm chủ các cam kết, họ sẽ theo suốt bạn đến cuối chặng đường thử thách. Một biểu đồ thông minh kết nối sử dụng năng lực của đôi mắt để đánh giá các định lượng, tính khả thi, và các nguồn tài nguyên chỉ trong một lần nhìn qua. Sử dụng biểu đồ các mục tiêu theo nhóm như vậy, các cá nhân có thể thiết lập các ưu tiên hàng ngày của riêng mình, với ít bước hơn đồng thời cảm thấy đỡ bực mình hơn.

Thiết lập các ưu tiên cá nhân – đưa ra các bước tiếp theo sao cho đúng – chính là trọng tâm của chúng tôi trong chương tới.

Chương 4: THIẾT LẬP VÀ DUY TRÌ CÁC ƯU TIÊN

Bạn được yêu cầu thiết lập lại các thứ tự ưu tiên, không phải theo ngày mà theo giờ hoặc theo "tốc độ thay đổi". Hàng trăm tin nhắn có thể làm tắc nghẽn email, thư thoại và chiếc điện thoại thông minh của bạn. Những đơn vị sáp nhập, những vụ mua lại, và tái tổ chức có thể khiến đầu bạn quay cuồng. Một vài hôm, giám đốc hay khách hàng có thể nói rằng các yêu cầu vô lý nhất kia lại có hiệu lực, khẩn thiết và không thể thương lượng. Thường thì nếu một người đặt ra yêu cầu có đủ quyền lực dù không chính thức, bạn sẽ chấp nhận yêu cầu đó, và thế là bạn lại có thêm một vài giờ làm việc không lương nữa.

Một thập kỷ trước, phần lớn mọi người đều báo cáo tới một ông sếp, vì thế họ biết ai có thể tư vấn cho họ về những ưu tiên đối nghịch nhau. Ngày nay, bạn có vẻ sẽ phải báo cáo với một vài sếp.

Nếu doanh nghiệp của bạn được xây dựng dựa trên cách quản lý ma trận và quản lý dự án, bạn có thể sẽ phải thực hiện nhiều vai trò khác nhau trong những nhóm khác nhau: giám sát nhóm này, phục vụ nhóm kia, và làm tư vấn nội bộ hoặc chuyên gia lĩnh vực cho nhóm thứ ba. Hơn nữa, các đồng nghiệp và khách hàng "ảo" của bạn có thể gặp gỡ bạn bất chấp khoảng cách giữa các châu lục và các nền văn hóa, vì thế đồng hồ của bạn dường như không bao giờ ngừng lại.

Như vậy, bạn phải đối mặt với một đống rối tung các cấp trong khi lại chỉ có được sự hỗ trợ mỏng. Cũng như việc thiết lập và nắm giữ các mục tiêu, bạn phải tự làm một mình! Bạn cần có một hệ thống tốt phù hợp với phong cách của bạn.

NHỮNG YÊU CẦU TỐI THIỂU CHO VIỆC ƯU TIÊN HÓA

Sẽ không có một cách tốt nhất nào cả. Nhưng bạn có thể xây dựng một hệ

thống tốt của riêng mình dựa trên ba yếu tố:

1. Xây dựng logic của bạn theo Quy luật Pareto − Luật “20/80”.

2. Bảo vệ logic của bạn với những tiêu chuẩn

thực hiện.

3. Bắt đầu mỗi ngày với một kế hoạch được viết ra: ba gạch đầu dòng, ngay bên tay phải, trên bảng nhiệm vụ, hoặc trên một tờ giấy nhớ đặt trong tầm mắt bạn.

ƯU TIÊN HÓA CÙNG PARETO

Năm 1893, nhà kinh tế học người Ý Vilfredo Pareto, đã chứng minh được một tỷ lệ mới đáng kinh ngạc: 20% dân số châu Âu đang sở hữu 80% của cải. Khi cuộc cách mạng công nghiệp đến giai đoạn đỉnh cao, người ta gần như không nhận ra rằng quyền sở hữu đã chuyển từ một nhóm nhỏ tầng lớp quý tộc có đất đai sang nhóm tư sản công nghiệp mới giàu.

Trong những thập kỷ sau này, tuyên bố chính thức của Pareto vẫn được duy trì. Dù nhiều biến động toàn cầu đã xảy ra, 20/80 vẫn là tỷ lệ áp dụng trong phần lớn các vấn đề, kinh doanh, công nghiệp và chính trị. 20% những người đóng góp cho chiến dịch đã hiến tặng 80% các quỹ. 20% hành vi cư xử của lái xe gây ra 80% các vụ tai nạn giao thông. Điều bạn cần nhớ là:

> **20% các nhiệm vụ của bạn**
> **tạo ra 80% kết quả**

Đó chính là những ưu tiên hàng đầu của bạn đấy!

TÁM MỤC TIÊU BAO TRÙM

Nếu bạn đã viết và đăng lên danh sách Tám mục tiêu trong năm của mình, bạn có thể đánh giá những đối thủ của các ưu tiên hôm nay đã chống lại nó như thế nào, giữ vững được những ô tốt nhất (và cũng là đáng tin cậy nhất) cho 20% công việc hàng đầu – những công việc đóng góp lớn nhất cho mục

tiêu của bạn.

Điều gì tạo nên một ô “tốt nhất”? Hãy dựa trên ô thời gian mà bạn có thể dành sự tập trung và năng lượng tốt nhất cho dữ liệu của mình. Bạn nên hiểu rằng “tốt nhất” không có nghĩa là “sớm nhất”.

Tại sao những ô thời gian sớm chưa chắc đã là tốt nhất

Trong rất nhiều thiết lập, giờ đầu tiên trong ngày thường là giờ hỗn loạn nhất; bạn bè, đồng nghiệp và khách hàng cùng đứng xếp hàng chờ bạn phục vụ. (Họ tin rằng bạn “sẽ làm luôn”.) Nhưng 20% công việc hàng đầu thường đòi hỏi sự tập trung cao độ và năng lực tối ưu của bạn – đó chính là những ô tốt nhất.

Ở những ô thứ cấp, bao gồm cả những ô khẩn cấp, cần nhận được ô vị trí tiếp theo. Những ô tiếp theo như thế này có thể thực sự xảy ra tại thời điểm sớm trong ngày. Bạn cần thông minh đưa một vài ô khẩn vào những ngày mà bạn biết sẽ có nhiều hỗn loạn phát sinh. Và sẽ thật tuyệt vời để quên đi những thứ nhỏ nhặt tại nhiều thời điểm khác nhau trong lịch trình của bạn – nhưng đừng bao giờ xếp chúng trong ô “giờ vàng” của bạn. Cho dù làm gì, bạn cũng cần đảm bảo rằng không có yêu cầu nào ít quan trọng hơn lại chiếm một ô thời gian đã được định sẵn cho một nhiệm vụ quan trọng hơn và rủi ro cao hơn!

Cho dù nhiệm vụ xâm chiếm kia khẩn thiết đến mức nào đối với chủ nhân của nó, nó cũng phải lớn hơn và tốt hơn ưu tiên của ngày hôm nay thì mới có thể lấy đi một ô thời gian ưu tiên.

Pareto đảo ngược “Ảo tượng Sẽ làm luôn”

Một khi đã chấp nhận định luật Pareto, bạn có thể nghiêm túc phản đối những yêu cầu độc đoán hay gặp rằng “làm luôn đi!” hoặc “giải quyết mảnh giấy này chỉ một lần thôi!”.

Chắc chắn là những quy tắc này có vẻ rất dễ nghe, nhưng chúng lại chỉ có ý nghĩa nếu tất cả các nhiệm vụ cần thực hiện có tầm ảnh hưởng ngang nhau. Pareto đã đúng, chỉ có 20% các nhiệm vụ của bạn xứng đáng được chú ý tại những ô thời gian tốt nhất trong lịch trình. Thêm nữa, trong số 80% các yếu tố

kêu gọi sự chú ý của bạn, chỉ có 60% xứng đáng nhận được sự chú ý sớm của bạn.

Và 20% thấp nhất có thể còn không nhận được sự chú ý của bạn nữa! Chắc chắn không thể so sánh với 20% hàng đầu. Vì thế, quy định mới của bạn nên như sau:

Không làm ngay –
THÔNG QUA Ngay!

QUY TRÌNH THÔNG QUA CÔNG VIỆC

So sánh những yêu cầu mới với những yêu cầu có sẵn trong khối lượng công việc của bạn. Nếu một vấn đề có thể thực sự cạnh tranh được về tầm quan trọng và xác thực, hãy xếp nó vào một ô thời gian, và thực hiện nó – không phải bây giờ – mà trong một ô đảm bảo bạn chắc chắn thực hiện trước thời hạn.

Nếu đó chỉ là một yêu cầu có giá trị ở mức trung bình, hãy xếp nó vào một ô trong lịch trình của bạn sao cho nhiệm vụ này không xâm chiếm bất cứ ô thời gian nào dành cho 20% ưu tiên hàng đầu của bạn. Hoặc hãy trì hoãn việc xếp ô cho nhiệm vụ này – thay vào đó, hãy để nó vào một ô chờ để được xếp sau.

Trong Danh sách những công việc phải thực hiện được chia thành hai cột ở chương 2, bạn đăng nó trong cột “Được yêu cầu”, và không chuyển nó sang bên “Cam kết” cho đến khi bạn sẵn sàng.

Lời mời: Bây giờ, hãy dành thời gian để liệt kê 20% nhiệm vụ hàng đầu hiện thời của bạn – những nhiệm vụ có khả năng chi phối 80% kết quả công việc của bạn. So sánh chúng với bảng Biểu đồ tám mục tiêu trong năm của bạn. Hãy xem các ưu tiên hiện thời của bạn phục vụ các mục tiêu của bạn sát sao như thế nào.

Tìm kiếm các khuôn mẫu

Nếu bạn thấy có quá nhiều mục đang tranh đấu giành thời gian của mình, và cho thấy ít hoặc gần như không kết nối với danh sách các mục tiêu của bạn, hãy tự hỏi:

• Những yêu cầu này có thực sự gắn với mục tiêu của người khác không? Một người nào đó bên ngoài? Ai sẽ chiến thắng?

• Nếu chúng gắn với mục tiêu của sếp của tôi, tôi cần phải mở rộng tầm nhìn.

• Nếu nó là yêu cầu của tôi, vậy có lối nào để mục tiêu này bước vào danh sách các mục tiêu của tôi?

• Yêu cầu mới này sẽ phát sinh điều gì?

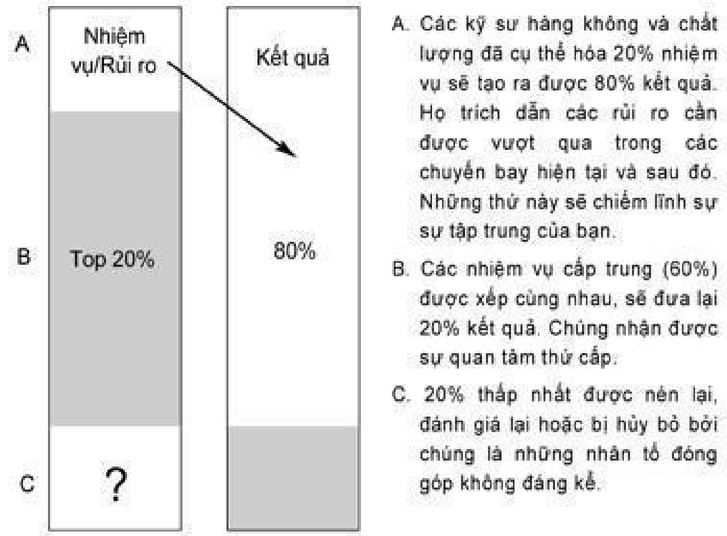
• Tôi có được thăng chức, giáng cấp, hay chỉ bị xâm chiếm thời gian?

Một khi đã nhìn rõ một khuôn mẫu, bạn có thể đánh giá được mức độ giá trị. Bạn có thể nghi ngờ những ưu tiên bên ngoài, chấp nhận những mục tiêu mới (cộng với các ưu tiên xuất phát từ nó), hoặc bạn có thể tiến hành thương lượng.

SƠ ĐỒ HỖ TRỢ SUY NGHĨ THEO NHÓM

Tiếp theo là cách thức mà những kỹ sư hàng không xuất sắc đã minh họa các ưu tiên của mình theo định luật Pareto trong các buổi hội thảo của chúng tôi với chính phủ, quân đội và các nhà thầu trong ngành công nghiệp vệ tinh và tên lửa.

Những kỹ sư này phải thảo luận nghiêm túc về những tiêu chuẩn mà một nhiệm vụ/rủi ro gặp phải để có được ô thời gian tốt nhất, sự quan tâm lớn nhất, và sự sẵn lòng hy sinh.



TIÊU CHÍ: NỀN TẢNG THIẾT LẬP ƯU TIÊN

Hôm nay bạn có thể không phải chuẩn bị cho một chuyến bay vào vũ trụ có người lái, nhưng dù trong việc nào bạn cũng cần chọn ra những nhiệm vụ sẽ rơi vào nhóm 20% hàng đầu, và bạn cần hủy bỏ những rủi ro có thể gây nguy hiểm cho 20% kết quả hàng đầu của bạn. Đó là lý do tại sao các nhà khoa học tên lửa lại cân bằng việc hiệu lực hóa các nhiệm vụ và hủy bỏ các nhiệm vụ như một quy trình chính trong việc ưu tiên hóa công việc để đạt được kết quả.

Để thiết lập các ưu tiên và khiến chúng chống lại những người sắp đưa ra yêu cầu, bạn cần đưa ra các lựa chọn của mình dựa trên một bộ các tiêu chuẩn mà những người khác sẽ nhận ra và tôn trọng nó. Đây là một vài phương án khả thi được rút ra từ nhiều thiết lập khác nhau trong ngành công nghiệp và dịch vụ:

Các tiêu chí Rủi ro/Giá trị						
	Dự án A		Dự án B		Dự án C	
	Có	Không	Có	Không	Có	Không
Mối nguy an toàn						
Chi phí vượt quá dự tính						
Thu nhập tiềm năng						
Sự đồng thuận						
Những khách hàng ràng buộc						
Hướng đi quan trọng cho những nỗ lực lớn hơn						
Các chuyên gia cần thiết						

Tìm ra các tiêu chuẩn phù hợp

Để giảm các cuộc tranh cãi trong thời gian ngắn nhất, bạn cần quyết định những yếu tố hay điều kiện cụ thể nào sẽ bào chữa cho việc va chạm các nhiệm vụ mà trước đó đã được thông qua vì một ưu tiên mới. Đầu tư thời gian cho việc thiết lập những mục tiêu này. Sắp xếp chúng theo thứ tự ảnh hưởng: áp dụng thứ tự theo ý muốn của bạn. Sau đó, thu về những khoảng thời gian tiết kiệm bằng cách loại bỏ những tranh cãi không trong dự tính.

Thống nhất nhóm của bạn quanh các mục tiêu

Khi việc hoàn thành mục tiêu của phòng ban buộc phải phụ thuộc vào tính kỷ luật hoặc kết hợp các lĩnh vực, thì những mục tiêu theo ngày của nhóm, không thể tránh khỏi, sẽ chiếm lấy nguồn tài nguyên hạn hẹp – lao động, ngân sách, dữ liệu, tài liệu và thời gian. Những nhiệm vụ và kết quả cạnh tranh của bạn phải “rõ ràng, dễ đọc” không chỉ với bạn mà còn với cả sếp lẫn các nhóm khác.

TIẾNG NÓI THỰC SỰ

Đây là quan điểm của Bart Denison, đứng đầu nhóm Điều hành phần mềm tại một công ty có trụ sở tại Redmond, Washington:

Tôi thường gặp gỡ khách hàng và các sếp để bàn luận về khối lượng công việc, quyết định các ưu tiên giúp tôi tập trung vào các mục tiêu thích hợp. Đôi lúc tôi cần dành thêm một chút thời gian tại cơ quan, nhưng tôi nhận được sự đồng thuận từ phần lớn các khách hàng và quản lý rằng không ai trong đội

phải làm việc hơn 45 giờ một tuần.

Nhiều nguyên tắc? Thống nhất các ưu tiên

Trong các công ty công nghệ cao như công ty của Bart, các ưu tiên theo ngày được xây dựng trên những nền tảng kiến thức cụ thể nhưng thống nhất. Điều này có nghĩa là khi một nguy cơ có thể xuất hiện, những người bình thường không nhận ra, nhưng nó lại sống động và rõ ràng đối với bất cứ chuyên gia nào. Nếu là một chuyên gia, bạn không chỉ phải điều chỉnh các ưu tiên của mình, mà còn phải thông báo cho các nhóm phụ thuộc và các sếp về những nguy cơ và các lựa chọn. Nếu không làm được như thế tức là bạn đã khiến họ bị che mắt. Việc bạn làm như thế vào đúng thời điểm sẽ xây dựng lòng tin và giảm căng thẳng cho tất cả mọi người.

Trong những công ty được quản lý tốt, áp lực giữa những nguyên tắc này rõ ràng đến mức việc đưa ra các điều chỉnh quan trọng trên nhiều nguyên tắc là một hoạt động quan trọng. Nó là mối quan tâm thường gặp trong các cuộc họp nhóm, và là chủ đề trung tâm của những thông báo nhiều bên tham gia. Những công ty như vậy trở nên thành thạo trong việc điều chỉnh thích nghi theo những điều kiện mới mà không gây ra những biến động thái quá.

Nhiều người yêu cầu?

Nếu là một giám đốc dự án, quản lý văn phòng hoặc người quản trị, bạn có thể sẽ phải báo cáo tới nhiều ông chủ, vì thế bạn cần tự tìm kiếm những sáng kiến trong khi các sếp của bạn không dễ dàng đồng ý. Nếu không sử dụng phần mềm quản lý dự án, bạn có thể xây dựng biểu đồ theo dõi để chỉ ra các yêu cầu đang cạnh tranh với những xung đột tiềm năng và những lựa chọn phục hồi với những màu sắc sống động. Sử dụng những công cụ này để thông báo cho sếp của bạn sớm khi bạn biết có một xung đột sẽ xảy ra giữa hai người yêu cầu. Sếp của bạn sẽ đánh giá cao việc có được các dữ liệu có thể dễ dàng nhận biết các kế hoạch và những lựa chọn dự phòng, và có khả năng sẽ ủng hộ các quyết định của bạn.

Tại sao phải đăng các biểu đồ minh họa?

Nếu được ban tặng cho một trí nhớ tốt và một trí thông minh tuyệt vời, bạn sẽ

có thể giải quyết đa nhiệm một cách xuất sắc, và vô tư bỏ qua việc biểu đồ hóa các nhiệm vụ của mình. Nhưng hãy nhớ rằng các sếp và đồng nghiệp không thể đọc được trí óc của bạn. Vì thế trừ phi bạn có năng lực ngoại cảm, còn không bạn phải minh họa các xung đột ưu tiên cho họ, cùng với hệ quả của việc điều chỉnh. Với công cụ điện tử tiện lợi, bạn có thể điều chỉnh danh sách các nhiệm vụ với một tổ hợp phím và đăng chúng trên một trang web được chia sẻ. Tương tự, những biểu đồ được viết ra hay hình họa hóa có thể được nâng cấp dễ dàng chỉ với một mẩu giấy nhớ trên biểu đồ trên tường.

Công nghệ thật dễ dàng, vậy tại sao chúng ta vẫn chứng kiến quá nhiều sự đối kháng trong các cuộc hội thảo? Bởi những người tham gia – thậm chí là những người có thể tập trung vào việc liệu có thực hiện một yêu cầu hay không – không thể hứa hẹn về thời gian bởi họ không thể đánh giá được nhiệm vụ. Điều này khiến cho những người yêu cầu cảm thấy vô cùng tồi tệ; vì thế họ sẽ kiếm tìm một ô ưu tiên cao hơn. Điều này gây ra tình trạng căng thẳng cho cả hai bên mà tôi gọi là “Chứng mất trí về thời hạn”.

VỞ HÀI KỊCH CON NGƯỜI

Có bao nhiêu nhà quản lý đã phải chịu đựng một tình trạng đã ăn sâu vào mỗi con người, được gọi là “Chứng mất trí về thời hạn”?

Có một từ rất kỳ lạ – thời hạn. Từ này xuất phát từ những nhà tù quân sự, ám chỉ một đường kẻ trên sân, và những tù nhân không được phép lang thang bên ngoài đường này, nếu không sẽ bị bắn vì quy tội cố gắng vượt ngục.

Nhưng cụm từ chứng mất trí lại không có gì hấp dẫn thú vị cả. Từ điển đã định nghĩa cụm từ này như sau: sự suy yếu năng lực trí óc, đặc trưng là sự u sầu, từ bỏ và ảo giác.

Phần thú vị xuất hiện tại nơi làm việc, khi thời hạn chính là thứ duy nhất rõ ràng về một yêu cầu: chính những người đưa ra yêu cầu là người có ảo giác, và những người thực hiện yêu cầu lại phải chịu đựng sự u sầu và muốn rút khỏi nhiệm vụ.

CÔNG CỤ TIẾN ĐỘ CHUẨN: LIỀU THUỐC CHO CHỨNG MẤT TRÍ VỀ THỜI HẠN

Rất nhiều phòng ban đã đưa ra danh sách các nhiệm vụ họ thường thực hiện, đi kèm với các ước tính thời gian thực tế. Họ đăng những thứ này trên một trang chia sẻ, và khuyến khích những người đưa ra yêu cầu xem trước khi gửi yêu cầu và áp dụng các mốc thời hạn.

Đối với những công việc mới hoặc không quen thuộc, bạn có thể tiếp cận theo hai cách:

1. Tư vấn các nhóm đã có kinh nghiệm trước đó với/hoặc liên quan tới kiểu nhiệm vụ này. Hãy yêu cầu một khoảng thời gian thực hiện trung bình, lật đổ bất cứ kỷ lục nào được thiết lập bởi những người thực hiện tốt nhất và tệ nhất, và tính bình quân từ một nhóm thực hiện ở mức giữa.

2. Nếu chưa ai từng có kinh nghiệm với kiểu công việc này, bạn có thể tự ước tính trước – rồi điều chỉnh sau. Cách ước tính như sau:

Khi bạn nhận một nhiệm vụ, hãy hỏi người đưa ra yêu cầu một mức ước tính thời gian cần thiết để có thể hoàn thành nhiệm vụ đó. Bạn phải nhớ luôn luôn làm điều này trước khi chấp nhận thời hạn. (Trong phần lớn trường hợp, những người yêu cầu không có một gợi ý nào về ước tính thời gian cả, nhưng bạn nên hỏi!) Nếu theo lẽ thường, bạn phải tiến hành ước lượng bằng mắt. Nếu không, bạn hãy đề nghị được tự đánh giá công việc và sau đó trở lại với một ước tính cụ thể.

Không có thời hạn nếu không có ước tính

Chỉ sau khi đã ước tính cẩn thận, bạn mới nên chấp thuận một thời hạn hợp lý. Lần tới khi bạn bắt đầu đánh giá một công việc nào đó, đừng xem đồng hồ hay lịch. Thay vào đó, hãy xem xét các nhiệm vụ liên quan, và quyết định xem những việc này sẽ tuân theo lịch trình như thế nào.

Giả sử bạn được giao nhiệm vụ thực hiện một bản báo cáo về sự chấp nhận của khách hàng đối với lần nâng cấp sản phẩm gần đây. Dựa trên kinh nghiệm trước đây về nghiên cứu thị trường, bạn ước đoán mình sẽ làm việc thực sự trong vòng từ 10 – 12 tiếng, nhưng công việc lại kéo dài thêm một khoảng thời gian không xác định nữa để điều tiết sự tham gia của những người khác. Bây giờ bạn hãy xác nhận:



Hãy vẽ một đường nhiệm vụ: quyết định xem các hoạt động nào sẽ cấu thành ¼ thời gian đầu tiên của công việc. Sau đó bạn cần quyết định việc nào thuộc mỗi phần tư này.

Phần tư nhiệm vụ đầu tiên (Thời gian ước tính: 4 giờ)

• Kiểm tra danh sách khách hàng. Lấy mẫu ngẫu nhiên của người sử dụng X để thiết lập danh sách địa chỉ thư (email hoặc thư tay).

• Điều chỉnh bản hiện thời của lá thư gửi khách hàng.

Phần tư nhiệm vụ thứ hai (Thời gian ước tính: 2 giờ)

• Sau "thời gian chờ đợi" bạn hãy thu thập phản ứng (điện tử) của khách hàng (3% của tổng số người nhận được thư).

• Lập trình cho máy tính tính toán các phản ứng và các dữ liệu ngoại suy.

Phần tư nhiệm vụ thứ ba (Thời gian ước tính: 4 giờ)

• Có được sự đồng thuận từ quản lý về việc giải thích kết quả.

• Soạn thảo văn bản báo cáo.

• Điều tra hoặc lấy thêm mẫu nếu cần thiết.

• Hoàn tất bản báo cáo.

Phần tư nhiệm vụ cuối cùng (Thời gian ước tính: 2 giờ)

• Gửi bản báo cáo tới các phòng ban liên quan.

• Thu thập các phản ứng (điện tử) từ bên sản xuất, chăm sóc khách hàng và các phòng ban khác cam kết phản ứng nhanh.

• Hoàn tất các kết quả tìm kiếm và đưa ra các đề xuất.

Kiểm tra lại những ước tính của bạn. Nếu cảm thấy trong phần tư nhiệm vụ

đầu tiên, các ước tính của bạn quá chặt chẽ (hoặc thậm chí là quá lơi lỏng), bạn có thể tự đưa ra các điều chỉnh và cảnh báo sớm đối với các bên liên quan để họ cũng có những điều chỉnh. Đừng tham gia đội ngũ những người lạc quan luôn hy vọng vào những điều tốt đẹp nhất và cuối cùng khiến tất cả mọi người đều bị chậm trễ, hoặc thu hẹp những khoảng thời gian của họ một cách vô vọng vào những giờ cuối cùng. Những người đưa ra quyết định bao giờ cũng cần các cảnh báo sớm.

Công bố bảng thời gian chuẩn của bạn

Cuối phần này, bạn hãy giữ lại những gì đã học được và thêm chúng vào trong một bảng chọn tiến độ chuẩn cho những nhiệm vụ thông thường. Bạn và nhóm của mình có thể công bố những công việc này theo định kỳ trên một trang chia sẻ nào đó, giúp mọi người đưa ra các yêu cầu thực tế và đúng lúc hơn ngay từ đầu.

• Hãy tưởng tượng công cụ này sẽ tiết kiệm thời gian bạn phải đào tạo cho người khác khi bạn muốn ủy thác một nhiệm vụ cho họ.

• Hãy hình dung một công cụ như thế này sẽ hữu ích ra sao đối với người kế nhiệm của bạn khi bạn được thăng chức!

Tôi đã chứng kiến quá trình “tiến độ hóa” này diễn ra thành công như thế nào tại Hewlett Packard, Procter & Gamble, và tại những công ty khác nơi các quản lý rất ủng hộ những thông tin chính xác về việc họ nên kỳ vọng bao nhiêu – và nhanh chóng ra sao – khi một cơ hội bán hàng hay chăm sóc khách hàng đột ngột xuất hiện. Thay vì sợ hãi, họ đã nhận được sự phô trương và đánh bóng họ muốn bằng cách đưa ra các yêu cầu thực tế.

ĐỪNG KHIẾN CÁC QUẢN LÝ CỦA BẠN “MÙ ĐƯỜNG”

Gần như tuần nào tôi cũng gặp gỡ một chuyên gia hoặc quản lý bày tỏ nỗi nghi hoặc của họ về việc dám đưa ra các biểu đồ rủi ro cho cấp trên. Họ nói: “Tôi là ai mà lại được quyền thiết lập hay thay đổi các ưu tiên cơ chứ? Tôi đã được giao nhiệm vụ. Các sếp và khách hàng của tôi kỳ vọng tôi có thể chiều theo ý họ. Thế đấy!”

Đúng là trong 80% các trường hợp bạn phải chiều theo ý họ, dù việc đó có làm bạn bị tổn thương đi chăng nữa. Các phân cấp trong doanh nghiệp được thiết kế theo cách đó. Bạn sẽ nhận một nhiệm vụ mới mà không được phép kêu ca một lời. Bạn sẽ phải thích nghi điều chỉnh mình trong im lặng. Bạn sẽ làm việc suốt đêm và cuối tuần. Và đúng là bạn nên làm như vậy.

Nhưng trong số rất ít các nhiệm vụ – có ảnh hưởng cao, đầu tư cao, chất đầy các vấn đề khó khăn, và bị giao vào phút chót – bạn sẽ nhìn thấy rủi ro và nhận ra rằng mình cần phải thương lượng. Sau cùng, các sếp và khách hàng của bạn có thể không biết, hoặc không nhớ cụ thể các công việc được giao trước đó. Hãy cẩn trọng: nếu bạn quá vội vàng nhận một nhiệm vụ mà khả năng nhiệm vụ này sẽ "đụng" với một nhiệm vụ chính khác mà bạn đang giải quyết, và nếu chẳng nói gì cả, tức là bạn đã ép buộc những người đưa ra yêu cầu chấp nhận một rủi ro mù quáng.

KẾT LUẬN: Hãy thiết kế một tình huống theo cách bạn quan sát được. Phác thảo một vài lựa chọn với những kết quả khác biệt. Nhưng việc duy nhất bạn không thể làm chính là giữ im lặng.

Tránh chọn lựa

Rất nhiều các chuyên gia đã phẫn nộ khi nhận ra mình đang tham gia trò chơi đột kích giữa hai vị quản lý đang bài binh bố trận vì các ưu tiên của họ đụng nhau chan chát. Một vài người đã thử một mánh lới khá nguy hiểm: "Họ đều là những người có quyền lực trong tay. Tôi sẽ để họ tự giải quyết. Họ sẽ phải quyết định, tôi sẽ tuân thủ và không nghĩ đến hậu quả của nó nữa."

Những bài học cay đắng đã chỉ ra rằng phương án này có thể đẩy bạn vào một tình thế thậm chí còn tồi tệ hơn cả bây giờ. Nếu cả hai bên đều không hiểu được khối lượng công việc liên quan, họ có thể cùng nhau đưa ra một giải pháp tệ hơn nhiều. Một vài vị quản lý khi bị hối thúc sẽ yêu cầu bạn rằng: "Anh cứ làm đi! Hoàn thành cả hai việc!" Trong khi đó, những người khác có thể sẽ đưa ra một vài lựa chọn đánh đổi để khiến cả hai việc cùng chịu rủi ro. Còn bạn thì đương nhiên vẫn là người thực hiện công việc trong cuộc chơi này.

TIẾNG NÓI THỰC SỰ

Dưới đây là cách Trợ lý giám đốc Vicki Farnsworth giải quyết những trường hợp các ưu tiên đối nghịch nhau tại Bệnh viện Health Alliance tại Leominster, Massachusetts nơi cô làm trợ lý cho nhà vật lý/giám đốc điều hành, phó giám đốc phát triển doanh nghiệp, cán bộ quản lý chất lượng doanh nghiệp và hai giám đốc:

Trong việc đặt ra các ưu tiên cho bản thân và những người điều hành khác, tôi luôn hỏi rõ ngày hoàn thành công việc cụ thể và theo đó sắp xếp thứ tự ưu tiên. Nếu một vài người tôi hỗ trợ đến gặp tôi trong cùng khoảng thời gian đó, tôi sẽ chỉ cho họ thấy những công việc đang đối nghịch nhau, tôi đưa ra một vài lựa chọn và rồi chiều theo họ để quyết định một ưu tiên cuối cùng.

CHỈ RA CÁC RỦI RO: ĐỀ XUẤT CÁC LỰA CHỌN

Nếu bạn cũng như Vicki, là người phải đưa ra được sản phẩm cuối cùng, bạn đừng bao giờ lựa chọn một cuộc thảo luận về những nhiệm vụ đang đối nghịch nhau. Thay vào đó, hãy thực hiện ba bước thật khéo léo dưới đây:

1. Chỉ cho họ thấy những rủi ro tiềm ẩn nếu bạn cố gắng hoàn thành nhanh cả hai công việc.

2. Đưa ra các lựa chọn phù hợp với tình hình thực tế, đưa ra các đánh đổi (mức thiệt hại) cho cả hai bên.

3. Trình bày giải pháp riêng của bạn và lý do.

Sau đó, với một lương tâm trong sáng, bạn có thể chấp nhận một nhiệm vụ kết hợp và thực hiện nó bằng tất cả sự cố gắng của mình. Bằng cách thương lượng, bạn đã cho cả hai bên quyền kiểm tra các rủi ro và lựa chọn, và chấp nhận lời khuyên chân thành của một người sẽ phải thực hiện nhiệm vụ: chính bạn!

Trong chương này, chúng tôi đã cung cấp cho bạn các công cụ khác nhau để hiểu được các ưu tiên trong quan hệ của chúng với rủi ro hơn là với những thời hạn khẩn. Để hiểu được làm thế nào trọng tâm mới của bạn về các ưu tiên có thể điều chỉnh quan điểm của bạn về việc thời gian của mình biến đi

đâu mất, hãy đọc chương tiếp theo!

Chương 5: NHẬT KÝ THỜI GIAN

Trong một tuần, bao nhiêu lần bạn nghe thấy đồng nghiệp của mình than vãn rằng: “Tôi không biết thời gian chạy đi đâu mất rồi?!”

Rất nhiều người thở dài đầy cam chịu; họ tin rằng chẳng hề có liều thuốc nào chữa được căn bệnh này. Nhưng bởi vì bạn đang đọc cuốn sách này, bạn có thể quả quyết rằng mình có thể tìm ra thời gian thực sự đã biến đi đâu. Trong chương này, bạn sẽ được cung cấp hai “phương thuốc”: đầu tiên hãy tìm ra những thứ đã lấy hết thời gian của bạn, thứ hai là hãy tìm cách bảo vệ và duy trì các thứ tự ưu tiên của bạn.

Khi bạn bận rộn thì thời gian dường như bốc hơi mất. Nếu tìm ra được thời gian của bạn đã thực sự chạy đi đâu, bạn có thể nắm bắt được nhiều giá trị hơn từ đó, và kiểm soát được sự rò rỉ thời gian.

NHẬT KÝ MANG TIẾNG XẤU RA SAO?

Công cụ đơn giản nhất trong việc kiểm soát này là nhật ký thời gian. Nhưng quá nhiều người sử dụng và các tác giả sau khi hiểu sai những ứng dụng của nhật ký, đã gán cho nó một thứ tiếng xấu. Họ sợ hãi điều gì chứ?

Sự buồn tẻ: Đúng thế, nhật ký thời gian sẽ thật sự rất tẻ nhạt nếu bạn viết dài. Nhưng bạn sẽ không viết dài đâu!

Thiếu chính xác: Người ta quên không tạo ra các đầu mục, sau đó lại vò đầu bứt tai tìm lại từ trí nhớ… và sau đó bỏ không viết nữa. Nhưng bạn không nhất thiết phải viết vào tất cả các đề mục. Trong hệ thống của chúng tôi, bạn chỉ nhập vào những điều xao lãng mâu thuẫn trực tiếp với những ưu tiên hàng đầu của bạn.

Tội ác: Con người sẽ sốc nếu họ nhìn thấy khoảng thời gian của mình bị mất; họ sẽ mắng nhiếc bản thân không thương tiếc. Nhưng bạn có thể vui vẻ khi lại viết nhật ký với niềm tin rằng mình không phải một cỗ máy. Khi không thể quản lý thời gian của mình hoàn hảo và toàn diện, việc lưu lại nhật ký một

cách ngắn gọn và chọn lọc sẽ giúp bạn bảo vệ các ưu tiên hàng đầu của mình. Đó chính là điều chúng ta muốn.

Ngay lúc này, sự phủ nhận của bạn có thể đã thành hình, kèm theo những điều dễ làm người ta nản lòng như: “Tôi nghĩ mình có thể bỏ qua phần này”. Hoặc, “Tôi biết một ngày mình có thể giải quyết khối lượng công việc như thế nào, ngày nào cũng vậy mà thôi.”

Ngược lại: không ai có khái niệm rõ ràng về việc một ngày có thể xảy ra những sự kiện gì. Chính vì thế một người viết nhật ký thời gian luôn cảm thấy ngạc nhiên. Họ học được rằng, không những viết nhật ký thời gian không hề làm con người kiệt sức, tốn thời gian hay gây bối rối như họ vẫn lo sợ, mà còn có thể nhanh chóng chỉ rõ việc gì đang thực sự xảy ra. Nếu bạn chọn ghi lại những sự việc bị gián đoạn (những thứ đã tấn công các thứ tự ưu tiên của bạn), bạn sẽ khám phá ra một số điều thú vị!

Đừng để Sự phủ nhận trì hoãn khởi đầu của bạn

Một khi đã bắt đầu, bạn cũng đừng lo lắng bởi những thực tế mà bạn khám phá được. Bạn có thể phản đối rằng: “Ồ không, tôi biết điều này có vẻ hơi tệ, nhưng hôm nay không phải là một ngày bình thường.”

Thành thực mà nói, trong suốt những năm giảng dạy về quản lý thời gian, chúng tôi vẫn chưa thấy một ai có thể chứng minh nổi một ngày “bình thường” là như thế nào. Trái lại, chúng tôi thấy rõ ràng phần đông mọi người có thể chứng tỏ một ngày bình thường của họ hóa ra lại bất thường ra sao.

Sau một ngày ghi chép nhật ký thời gian, một nhân viên bán hàng đã choáng váng khi phát hiện ra rằng anh ta đã dành ít hơn 20% thời gian cho ưu tiên số một, và vì thế dẫn tới việc giao phát trễ: “Nếu tôi vẫn tiếp tục một ngày ‘bình thường‘ như thế này, tôi sẽ bị sa thải mất thôi!”

Vì thế, hãy tiếp tục viết nhật ký. Đơn giản là không có cách nào tốt hơn để có được hình ảnh tốt nhất bằng cách viết nhật ký. Quan trọng hơn, bạn sẽ có động lực mạnh mẽ để bắt đầu áp dụng những phương thức này ngay lập tức.

TÍNH CHỌN LỌC: BÍ QUYẾT QUAN TRỌNG NHẤT

Nếu cố gắng ghi chép lại những thứ bạn làm trong ngày, bạn sẽ không những phải chịu đựng sự buồn tẻ, mà còn chẳng hoàn thành được việc nào ra hồn. Nhưng đó không phải là điều chúng ta suy nghĩ. Làm thế nào mà nhân viên bán hàng ở trên có thể nắm bắt được rõ ràng rằng ưu tiên số một của anh ta cứ liên tục bị khuất lấp trong cả đống thứ như thế? Anh ta đã tập trung nhật ký của mình vào một danh sách ngắn gọn ba mục tiêu quan trọng nhất. Sau đó, anh ta ghi lại "những thay đổi phương hướng", chỉ chú thích những việc đã vi phạm vào những ô thời gian đã được đặt trước cho các ưu tiên. Dưới đây chính là cách thiết kế nhật ký thời gian của bạn:

1. Bắt đầu với bố cục hai cột đơn thuần.

2. Ở cột bên trái – chúng ta gọi nó là Vùng Ưu tiên – bạn chỉ liệt kê những nhiệm vụ ưu tiên tối ưu trong ô thời gian được phân.

3. Bạn hy vọng rằng cột bên phải sẽ được giữ trắng. Nhưng ở đây, bạn chỉ ghi lại những sự việc cho phép bạn chuyển hướng từ các nhiệm vụ thuộc Vùng Ưu tiên.

Ba nhiệm vụ ưu tiên hàng đầu (Ghi rõ thời điểm phân bố)	**Chuyển hướng từ các nhiệm vụ ưu tiên** (Ghi chú những gì bạn được phép vi phạm)
8h tới 8h45 Lấy dữ liệu cho bản báo cáo, đến hạn lúc 14h	8h15 Nhận điện: tiệc cơ quan (5 phút) 8h30 Cuộc gọi thứ hai, lại tiệc tùng (10 phút)
9h30 tới 10h00 Huấn luyện về dự án	Hoàn thành
12h30 tới 13h30 Viết báo cáo	12h45 Vợ/chồng gọi, lại chuyện lặt vặt (10 phút) 13h Check mail (15 phút) 13h50 Thôi xong! Tôi phải hoàn thành thôi!

Đánh dấu Ba mục tiêu hàng đâu

Vậy là, giữa rất nhiều các cuộc hẹn, cuộc họp và công việc hàng ngày, bạn chỉ đánh dấu ba ưu tiên hàng đầu cho một ngày của mình. Phân bố những khoảng thời gian tốt nhất cho ba nhiệm vụ đó, hoặc cho các phần công việc mà bạn đã

dự tính cho ngày hôm đó. Một vài người cống hiến tối thiểu 20% thời gian trong ngày để tạo ra những tiến triển nhất định cho các nhiệm vụ trong Vùng Ưu tiên, thậm chí cả những người với thời hạn đã được khoan nhượng. Những ưu tiên hàng đầu được xếp vào cột bên trái; mỗi lần bạn chuyển sự chú tâm của mình thì viết sang bên phải. Điều này có khó khăn quá không?

Hãy ghi lại bất cứ sự chuyển hướng trọng tâm nào, cho dù việc đó ngắn gọn hay tầm phào đến mức nào. Hãy chú thích nguyên nhân gây ra sự gián đoạn và bạn dành cho nó bao nhiêu thời gian. Một vài lần chuyển hướng sẽ thật bõ công, còn những lần khác thì không.

Với hệ thống này, bạn vẫn sẽ có một vài giờ mỗi ngày dành cho việc phân ô những nhiệm vụ thứ cấp. Nếu "đi lạc" vì những nhiệm vụ này, bạn không cần ghi lại bởi sự chuyển hướng này không gây ra thiệt hại trong ngày của bạn. Tính chọn lọc này sẽ loại bỏ lời phàn nàn rằng việc ghi chép nhật ký đã lấy hết thời gian trong ngày của bạn. Bạn chỉ cần quan tâm tới những sự chuyển hướng liên quan tới các hoạt động trong Vùng Ưu tiên.

Còn đối với khoảng thời gian còn lại của ngày – bạn không cần thiết phải cố gắng hoàn hảo làm gì. Sống và cứ sống như thế thôi! Cuối ngày, bạn sẽ nhìn lại và xem bao nhiêu phần trăm khoảng thời gian dự định của bạn thực sự được dành cho các ưu tiên hàng đầu. Bạn có thể sẽ có tư duy không khoan nhượng về những sự chuyển hướng mà chính bạn đã cho phép chiếm các ưu tiên của bạn.

Với tỷ lệ rõ ràng còn lại trong ngày dành cho các ưu tiên thứ cấp cũng như những gián đoạn thích đáng, bạn sẽ cảm thấy hào hứng vui vẻ hơn khi giao tiếp với mọi người. Và khi bạn chắc chắn rằng các nhiệm vụ trong vùng ưu tiên đang được hoàn thành, cả ngày bạn sẽ thấy tập trung và ổn định hơn khi giao tiếp với mọi người.

GỘP VÙNG ƯU TIÊN VỚI ĐỆM LIÊN LẠC (CONTACT CUSHIONS)

Bạn có thể đã để ý rằng trong biểu đồ Vùng Ưu tiên khá đơn giản phía trên, nhà quản lý đã cố gắng phân bố các khoảng thời gian hợp lý cho ba nhiệm vụ ưu tiên hàng đầu của anh ta. Nhưng bạn cũng có thể nhận thấy rằng khoảng

thời gian tuyệt nhất trong ngày chưa hẳn đã là khoảng thời gian sớm nhất.

Cũng như anh ta, bạn có thể bắt đầu một ngày của mình bằng cách bảo vệ 20% công việc hàng đầu trong những ô đại diện cho những khoảng thời gian tuyệt nhất để hoàn thành công việc. Tiếp đó, để đảm bảo rằng những người gây gián đoạn tiềm tàng sẽ không ảnh hưởng tới Vùng Ưu tiên của mình, bạn có thể cung cấp cho họ những tấm "đệm liên lạc" về cả hai bên của Vùng Ưu tiên, những thời điểm họ có thể dễ dàng liên lạc được với bạn.

Dưới đây là một minh họa cho điều này:

1. Sử dụng một biểu đồ thời gian thông dụng (bố trí theo các khoảng thời gian 15 phút) để minh họa.

2. Hãy giả sử là vào một ngày nhất định nào đó, bạn chỉ dành được tổng cộng hai giờ cho các nhiệm vụ Vùng Ưu tiên.

3. Lựa chọn những khoảng thời gian mà bạn hy vọng sẽ được yên tĩnh như giữa buổi sáng hay giữa buổi chiều, cho những nhiệm vụ trong Vùng Ưu tiên.

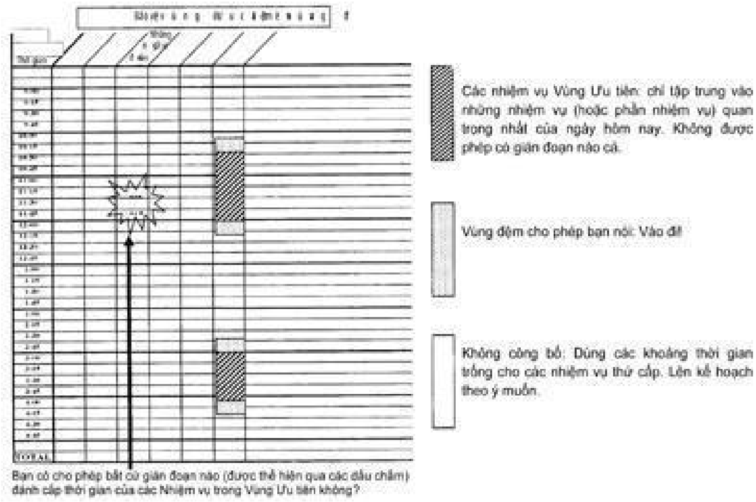
Hãy chỉ tập trung vào những nhiệm vụ quan trọng nhất (hoặc các phần nhiệm vụ) cho ngày hôm đó. Và đừng quên biểu đồ hóa cả những "tấm đệm liên lạc" của bạn nữa.

Hãy để người khác nhận ra rằng bạn đã ghép những nhiệm vụ Vùng Ưu tiên với những "tấm đệm liên lạc" mở để những người lo lắng hay nôn nóng có thể liên lạc kịp thời với bạn mà không làm gián đoạn thời hạn công việc. Bạn đã vừa tạo ra một dấu hiệu dễ dàng nhìn thấy giúp bạn bảo vệ ít nhất 20% thời gian trong ngày, và giúp những người khác nhận ra rằng họ vẫn có thể liên lạc với bạn trong phần lớn thời gian. Sau đó, bạn có thể mở rộng phần Vùng Ưu tiên thêm một vài tiếng, nhưng bây giờ, hãy luyện tập việc duy trì những khoảng thời gian trong ngày, và để cho người khác thấy đó là điều hoàn toàn hợp lý.

Gián đoạn hợp lệ: Ưu tiên hàng đầu mới?

Đôi khi bạn sẽ quyết định rằng một gián đoạn khẩn đủ hiệu lực để đưa một nhiệm vụ ra khỏi Vùng Ưu tiên của bạn. Nếu biết rằng điều đó đáng để bạn

hy sinh, vậy bạn hãy cho chính mình những tiêu chuẩn để có thể phán đoán và đánh giá chính xác. Hãy chắc chắn rằng bạn sẽ ghi lại những nhiệm vụ thắng thế trong lần đánh giá. Bạn cần nhớ rằng uy tín của bạn có được không phải từ việc giải quyết các nhiệm vụ có vẻ khẩn cấp hơn, mà từ những nhiệm vụ có hiệu lực cao hơn – tức là rủi ro và giá trị cao hơn những nhiệm vụ trong Vùng Ưu tiên mà bạn đã thiết lập trong ngày.



CHÚ Ý: Nếu việc này lặp lại – tức là những nhiệm vụ mới tiếp tục đào thải những nhiệm vụ cũ – thì mô tả công việc của bạn đã thay đổi – thường là công việc của bạn yêu cầu bạn phải giải quyết các công việc có giá trị cao hơn.

Cung cấp thêm hai tùy chọn

Hãy xem xét đưa thêm vào hai phương tiện khác để tăng tốc cho những người gián đoạn bạn:

1. Bạn có thể cung cấp một “thùng thư” hoặc một địa chỉ email đặc biệt, với khoảng thời gian trả lời được đảm bảo. Như vậy những người đưa ra yêu cầu có thể “vứt” vấn đề của họ vào đó, rồi ra đi mà không làm phiền hay gián đoạn công việc của bạn. Bạn hãy đảm bảo chắc chắn thời điểm họ sẽ nhận được câu trả lời.

2. Bạn cũng có thể khuyến khích mọi người “tự thân vận động” trước khi tìm tới bạn. Sau đây sẽ là một cách điển hình hữu ích trong trường hợp này: Bất cứ khi nào bạn tư vấn hay đào tạo cấp dưới hay đồng nghiệp về việc làm thế

nào để giải quyết một vấn đề, khi đó bạn có thể chấp thuận việc đăng một thông báo trên trang nội bộ, vạch ra cách thức để họ có thể tự giải quyết việc này lần tới.

LỰA CHỌN GHI CHÉP: CÔNG NGHỆ THẤP HOẶC CAO

Hãy sử dụng bất cứ phương tiện nào dễ dàng hơn cho bạn. Tự viết nhật ký dễ hơn bạn nghĩ, đặc biệt là nếu bạn mã hóa hoặc sử dụng các ký hiệu viết tắt trong khi ghi chú. Vì ngoài bạn thì sẽ không ai đọc những thứ này, do đó những người khác cũng không cần phải hiểu được chúng. Dưới đây là một số hướng dẫn cơ bản:

• Ghi lại những gián đoạn khi chúng xảy ra. Nếu không có thể bạn sẽ quên mất.

• Sáng tạo hay điều chỉnh một số ký hiệu viết tắt.

• Sử dụng các chữ cái đầu, chữ ký nháy hoặc các con số để chỉ người hay dự án.

• Chỉ ra những gián đoạn với một dấu "x" hoặc một kiểu đánh dấu nào đó.

• Khi ai đó gián đoạn công việc của bạn bằng một câu hỏi, hãy sử dụng một dấu chấm hỏi với những chữ cái đầu tên của người đó.

• Với các cuộc gọi, bạn có thể sử dụng chữ C hoa với một mũi tên chỉ tới hoặc đi từ những chữ cái đầu tiên của người đó. (C ->TB có thể mang ý nghĩa là bạn đã gọi cho TB, trong khi C

NĂM CẢNH BÁO HỮU ÍCH

Ví dụ sau đây sẽ cho bạn thấy nhà quản lý Samantha Gregorio đã biết được thời gian của mình biến đi đâu mất chỉ với một nhật ký viết tay đơn giản như thế nào. Nếu bạn có thể làm cho suy nghĩ của mình đơn giản và cởi mở như cô, bạn sẽ khám phá ra một số lĩnh vực mà bạn có thể đạt được thành quả ngay lập tức.

Trước khi bắt đầu, cô đã xem xét một vài cảnh báo hữu ích dưới đây:

1. Cô sẽ không ghi lại tất cả mọi việc xảy ra trong ngày, mà sẽ chỉ tập trung

vào các nhiệm vụ trong Vùng Ưu tiên cũng như những gián đoạn có thể xảy ra.

2. Cô sẽ chỉ quan tâm tới những thứ cụ thể. Nếu cô ghi lại một lần gián đoạn dài 10 phút chỉ với vỏn vẹn hai chữ “Điện thoại”, thì cô sẽ không tài nào hiểu và đánh giá nổi lần gián đoạn đó liệu lãng phí hay hữu ích.

3. Cô sẽ ghi chép lại những thứ như: mơ mộng, uống cà phê hoặc giao thiệp, ngay cả khi những việc này có vẻ nhỏ nhặt và “rất con người”. Mục đích của cô là có thể nhanh chóng nắm bắt được ảnh hưởng của khoảng thời gian những việc nho nhỏ “đánh cắp” các nhiệm vụ ưu tiên.

4. Cô sẽ ghi lại trong trường hợp đi đâu quá lâu, bởi cô nhận ra nếu không ghi chép lại sẽ khó có thể xây dựng lại được các chi tiết chính xác sau này.

5. Cô nhìn thấy trước rằng ham muốn biến bản thân trở nên tốt đẹp sẽ là điều gần như không thể cưỡng lại được. Vì thế, sẽ không ai được xem quyển sổ nhật ký này trừ cô. Cô sẽ ngay lập tức tự sửa chữa những nhược điểm của bản thân nếu ghi chép thành thật mọi việc. Điều đó sẽ giúp cô mắc ít lỗi hơn để rồi khỏi cảm thấy áy náy trong khoảng thời gian còn lại trong ngày.

Lịch trình của Samantha tiết lộ điều gì?

Samantha, giám đốc bán hàng của một công ty dược phẩm đã ghi lại thành thực các phản ứng của mình với một số câu hỏi.

Chúng ta sẽ ký hiệu chúng như sau:

H: Hỏi

T: Trả lời

B: Biện minh

N: Nhìn nhận về bản thân (Cách nhìn của Samantha sẽ giúp chúng ta bảo vệ được thời gian tại Vùng Ưu tiên của mình).

H: Bạn đã bắt đầu mục tiêu đầu tiên theo đúng thời điểm dự kiến?

T: Không. Thực ra đến tận 4 giờ chiều tôi mới thực sự bắt tay vào làm việc đó. (Ngừng…)

B: Nhưng hôm nay không phải là một ngày bình thường như bao ngày khác.

H: Điều gì đã khiến bạn xao lãng?

T: À, thực ra một cuộc khủng hoảng của khách hàng đã khiến tôi bị gián đoạn. Việc này bắt đầu lúc 2 giờ chiều. (Yên lặng…)

N: Hừm, tôi nên thừa nhận rằng thực ra đến lúc đó thì tôi đã bị muộn rồi. Tôi đã trì hoãn mục tiêu số một của mình cho mục tiêu ưu tiên thứ hai dễ hơn, vì nghĩ rằng tôi sẽ có nhiều thời gian để quay lại sau.

H: Lẽ ra bạn đã có thể tránh được sự xao lãng đó như thế nào?

T: Tôi không thể tránh được, tôi không thể trì hoãn các vấn đề của khách hàng! (Yên lặng…)

N: Nhưng tôi đã có thể bắt đầu giải quyết nhiệm vụ ưu tiên vào buổi sáng, và sẽ thuận lợi hơn vào buổi chiều khi tự nhiên "quả bom công việc" đó rơi xuống.

H: Khi bị phân tâm, bạn mất bao lâu để có thể tiếp tục quay trở lại với công việc của mình?

T: Thực ra tôi không thể, bởi vì nhiệm vụ ưu tiên hàng đầu của tôi đã biến mất.

H: Khoảng thời gian dài nhất dành cho Vùng Ưu tiên của bạn, mà không bị gián đoạn, là bao lâu?

T: 30 phút, dành cho công việc đầu tiên trong ngày vào buổi sáng.

H: Thời gian làm việc năng suất nhất của bạn?

T: Lúc tôi thực hiện công việc đầu tiên vào buổi sáng; rồi sau đó là đến ngay sau bữa trưa.

N: Tôi cũng thường làm việc muộn trong ngày, nhưng không phải hôm nay. Hôm nay tôi đã quá mệt mỏi và bực bội rồi.

H: Giai đoạn làm việc kém hiệu quả nhất của bạn?

T: Từ 9 giờ sáng tới 11 rưỡi sáng, và từ 3 giờ kém 15 tới ba rưỡi chiều. (Tổng

cộng là 2 tiếng 45 phút kém hiệu quả nhất.)

B: Cả hai đều là những khoảng thời gian cố định cho công việc ưu tiên, nhưng sếp gọi tôi đi họp đột xuất. Cuộc họp kéo dài đến giữa buổi sáng, và rồi vấn đề của vị khách hàng nọ xuất hiện vào buổi chiều. Tôi đã ở lại công ty muộn, nhưng vẫn không hoàn thành các nhiệm vụ ưu tiên của mình. (Yên lặng…)

N: Lẽ ra tôi nên nhìn thấy trước là cuộc họp nội bộ sẽ không giúp ích gì cho mình. Tôi đã có thể xin miễn họp. Cuộc họp kéo dài quá 30 phút. Vì sếp vẫn đang ở đó, nên tôi nán lại thêm 20 phút nữa để lấy được câu trả lời mà tôi sẽ cần cho ngày mai. Tôi nghĩ lẽ ra mình có thể làm việc này qua email, cho dù gặp gỡ trực tiếp với sếp cũng không phải là một điều đảm bảo cho lắm. Dù sao tôi cũng đã hy sinh các ưu tiên của mình.

Chúng tôi rất biết ơn những "lời khai" của Samantha, và những nhìn nhận thành thực của cô ấy; bởi chúng giúp chúng ta hiểu được tất cả mọi người đã để thời gian của mình rò rỉ như thế nào. Nhưng những rò rỉ thực sự nguy hại chính là những thứ trực tiếp ảnh hưởng tới các ưu tiên của chúng ta. Hãy dũng cảm bảo vệ các nhiệm vụ trong Vùng Ưu tiên. Sau đó, bạn có thể dễ dàng giảm thiểu sự rò rỉ thời gian của bản thân.

Ghi chép nhật ký giúp bạn hiểu rõ tình thế

Samantha đã đưa ra một cảnh báo xa hơn cho tất cả chúng ta: chúng ta có xu hướng thành thực với các thiệt hại, những vẫn cố gắng hợp lý hóa nguyên nhân gây mất thời gian bằng cách đổ lỗi cho người khác. Ghi chép là bước đầu tiên của Samantha nhằm làm nổi bật các vấn đề tưởng chừng vô hình về thời gian của cô, và thực ra đây cũng có thể là bước đầu tiên của bạn.

PHÂN TÍCH NHẬT KÝ ĐỂ DUY TRÌ ĐỘNG CƠ

Để có thể đạt được giá trị lớn nhất từ bài tập ghi chép nhật ký này, bạn hãy tự hỏi bản thân những câu hỏi mà Samantha đã sử dụng. Hãy thực hiện việc này khi bạn nghiên cứu biểu đồ đã hoàn tất của mình. Thực chất, hãy tiếp tục đặt ra những câu hỏi đó ngay cả khi bạn đã ngừng viết nhật ký. Chúng sẽ giúp bạn có những nhìn nhận đánh giá và duy trì được những thói quen đã được cải thiện.

Mười câu hỏi sống còn

1. Bạn đã bắt đầu mục tiêu số một vào đúng thời điểm dự kiến?

a. Điều gì khiến bạn phân tâm không bắt tay vào làm việc?

b. Lẽ ra bạn đã có thể làm thế nào để tránh được sự xao lãng đó?

c. Khi bị xao lãng, bạn mất bao lâu để có thể "phục hồi" và tiếp tục công việc?

2. Khoảng thời gian lâu nhất bạn tập trung vào các ưu tiên mà không bị gián đoạn?

3. Khoảng thời gian bạn làm việc hiệu quả nhất? Tại sao?

4. Khoảng thời gian bạn làm việc kém hiệu quả nhất? Tại sao?

5. Bạn đã đạt được mục tiêu chính của mình ở mức độ nào? Những tính toán thời gian của bạn có thích đáng? Bạn có nên điều chỉnh nó trong tương lai? Hoàn thành bảng dưới đây có thể sẽ giúp bạn nhìn rõ bức tranh tổng thể.

Mục tiêu ưu tiên (Phần công việc đã được lập kế hoạch)	Mức độ hoàn thành (%)
1.	
2.	
3.	

6. Bạn giữ công việc nào mà lẽ ra có thể ủy thác cho người khác?

7. Tập trung vào những gián đoạn:

a. Có gián đoạn nào giá trị hơn những nhiệm vụ trong kế hoạch của bạn không? Nếu có – và nếu chúng có khả năng lặp lại, hãy ghi thêm chúng vào danh sách các ưu tiên.

b. Gián đoạn nào "nặng nề" nhất? Điện thoại?… Những người đặt yêu cầu?… Các cuộc khủng hoảng?… Tự áp đặt bản thân?

c. Bạn có làm gián đoạn ai khác một cách vô ích không?

8. Các mối liên lạc:

a. Những liên lạc theo kế hoạch của bạn có nhằm mục đích phục vụ các ưu tiên?

b. Các liên lạc đó có lâu hơn dự tính? Dữ liệu của bạn đã sẵn sàng?

c. Bạn có liên lạc với đúng người? Người đó đã sẵn sàng cho công việc?

9. Công việc giấy tờ và email:

a. Bạn có dành thời gian check mail trong những ô thời gian dự tính cho các ưu tiên?

b. Bạn có mất thời gian vào giấy tờ bởi chúng được sắp xếp rất lộn xộn, phân loại kém hay thất thoát dữ liệu?

10. Giám sát:

a. Bạn có một bản theo dõi hợp lý dành cho việc giám sát tiến trình, đặc biệt là giám sát các yếu tố trong các nhiệm vụ ưu tiên của mình?

b. Bạn có sử dụng hay cung cấp một mẫu đơn giản nào đó để những người cùng nhóm báo cáo tiến độ?

CHÚ Ý: Sau này, trong Phần Ba, bạn sẽ tìm thấy một bản Kiểm tra nhanh dựa trên 10 câu hỏi thiết yếu này. Hãy sử dụng nó và chia sẻ với đồng nghiệp.

Cho dù bạn thiết lập kỷ luật tốt đến đâu, sẽ luôn có những người và sự việc làm gián đoạn kế hoạch ban đầu của bạn, vì thế bạn cần phải có chiến lược phục hồi sẵn sàng và chờ đợi.

TIẾNG NÓI THỰC SỰ

Đây là những gì Richard Shirley, quản lý hệ thống công nghệ thông tin dân sự trong quân đội tại San Diego, đã nói:

Thế còn những “nhân tố X” không thể trốn thoát thì sao? Những người và sự việc ngoài dự đoán có thể và sẽ ảnh hưởng tới chúng ta? Chúng ta phải chỉ ra được những thứ tiềm tàng, sau đó mang tới cho kế hoạch của mình một chút linh hoạt và sự sẵn sàng. Tất cả chúng ta đều có sếp – người sẽ đòi một câu trả lời ngay lập tức cho một sự việc không lường trước và chúng ta bắt buộc phải đưa ra câu trả lời đó.

Phòng ban của tôi có thể hoạt động rất hoàn hảo, giải quyết các vấn đề nhanh chóng và hiệu quả, nhưng nếu có vấn đề với hệ thống điện, chúng tôi sẽ phải giảm nhẹ nhân tố X này, sao cho không ảnh hưởng tới hiệu quả công việc của bất cứ ai. Dù cho chúng ta quản lý thời gian tốt thế nào, thì khả năng phục hồi và phản ứng linh hoạt vẫn luôn là một thách thức.

Chúng tôi hoàn toàn đồng ý với Richard. Để hiểu được bạn sẽ phải đi đâu, bạn cần phải biết mình đang ở đâu – đặc biệt là để phát hiện những hình thức có khả năng tấn công liên tiếp vào những giờ vàng của bạn. Đó chính là lúc việc ghi chép chọn lọc sẽ giúp ích bạn rất nhiều.

TIẾN BƯỚC

Hãy viết nhật ký Vùng Ưu tiên của bạn trong ba ngày, phân tích xem nó đã thể hiện điều gì về những thói quen hiện tại của bạn, và bạn sẽ thu được lợi ích từ việc tự nhìn nhận bản thân sâu sắc hơn. Sau đó, hãy từ bỏ hoặc thay đổi một vài thói quen dễ dãi. Hãy tạo cho mình danh tiếng vì những thói quen tốt – những thói quen chẳng hạn như việc lên kế hoạch dự phòng của Richard – để đảm bảo rằng bạn sẽ phản ứng và phục hồi nhanh. Hãy củng cố những thói quen tốt đó, và rồi tận hưởng!

Đây chính là công việc nền tảng bạn cần để tiếp tục đến với Phần Hai của cuốn sách: Thoát khỏi những chiếc bẫy thời gian của ngày hôm nay.

Phần II: NHỮNG BẪY THỜI GIAN MỚI VÀ GIẢI PHÁP

Chương 6: QUẢN LÝ BẰNG KHỦNG HOẢNG

Trong tất cả các vấn đề về thời gian đã được đề cập trong các bản khảo sát gốc, không có vấn đề nào có tác động hủy diệt đến tinh thần bằng nỗi sợ hãi khi phải xoay xở cứu công ty qua cơn khủng hoảng. Thậm chí một thập kỷ sau, những người tham gia khảo sát vẫn đánh giá đây là hiểm họa bậc nhất. Tại sao chúng ta vẫn không thể sớm nhận ra khủng hoảng để ngăn chặn? Một thực tế là tin tức về các cuộc khủng hoảng luôn xuất hiện trên trang nhất nhưng hiếm có trường hợp nào xảy ra bất ngờ. Thay vào đó, chúng có xu hướng hình thành âm thầm trong khi con người chỉ vì quá bận rộn mà không chú ý tới. Những sơ xuất dù nhỏ nhưng vô tình bị xao lãng, diễn ra một cách có hệ thống trên toàn công ty cũng có khả năng làm giảm các nguồn lực, cũng giống như một lỗ hổng nhỏ như cái đinh ghim cũng có thể gây rò rỉ ống dẫn nước dưới lòng đất rồi dẫn tới sụt lún cả nền nhà. Vậy những thiết bị đo đạc và đồng hồ nước đáng ra nên được dùng để cảnh báo trước chúng ở đâu?

KHỦNG HOẢNG HAY SỰ TRÙNG LẶP TRONG CÔNG VIỆC?

Bạn có theo dõi “đồng hồ nước” trong nhóm của bạn không? Cũng như cái chết và những khoản thuế, không ai trong chúng ta có thể sống một ngày bình yên mà không gặp phải một vài rắc rối trong công việc. Tất cả mọi người đều lấy cớ rằng những nỗi phiền muộn về thời gian chính là thủ phạm ngăn chúng ta đạt được những mục tiêu của mình. Chỉ một điều nhỏ nhặt này thì không thể gây ra khủng hoảng; nhưng nhiều điều nhỏ nhặt gộp lại thì có thể dẫn tới tai họa. Nếu nhóm của bạn cứ liên tục vướng phải hết mớ hỗn độn nhỏ này tới mớ hỗn độn nhỏ khác thì điều đó có nghĩa là trong tiến trình ấy đã xuất hiện một sai lầm nào đó. Liệu có ai để tâm đến việc một ngày nào đó “Con chim kim tước trong mỏ than sẽ ngừng hót” ?

Thận trọng với chuỗi khủng hoảng giả

Thật đáng buồn là một số người (thậm chí cả một số cá nhân có trách nhiệm điều hành) lại tỏ ra thích thú với vòng tuần hoàn từ bình yên tới khủng hoảng, rồi cứ thế lặp đi lặp lại. Những người từng chống chọi thành công một đến hai cuộc khủng hoảng, thường tự cao tự đại với hình ảnh anh hùng của mình. Những người như thế thường bỏ qua những rủi ro nhỏ, lần lữa thời hạn và bằng lòng với những yêu cầu không thể thực hiện được. Vì thế họ cho rằng mình thừa sức dập tắt ngọn lửa mà đáng ra ngay từ đầu họ không nên đốt nó lên. Vào thời điểm khác, thậm chí một công nhân tận tụy nhất cũng sẵn sàng đặt miếng vá cuối cùng lên hệ thống hoặc một máy móc nào đó mặc dù họ biết rằng việc kiểm tra kỹ lưỡng lại toàn bộ là một việc làm cần thiết. Tất cả những hành vi như vậy đã đặt nền móng cho một chuỗi những khủng hoảng giả mà nếu kết hợp với nhau, một thảm họa thực sự sẽ xảy ra.

Đừng đắp một quả núi

Không ít nhà lãnh đạo cấp cao từng ngại ngùng nói với chúng tôi rằng họ rất hối tiếc vì đã đặt ra một câu hỏi đơn giản người đứng đầu một số phòng ban, những người sau đó lại đùn đẩy những người khác vào một cơn bão các hoạt động để tìm ra câu trả lời. Chẳng hạn, vị phó chủ tịch yêu cầu ước lượng hình dáng sân bóng chày một cách khoa học thì người trưởng phòng vốn hăng hái thái quá sẽ đưa ra một bản phân tích 15 trang giấy và các nhân viên kế toán sẽ phải mất cả đêm để tính toán.

KẾT LUẬN: Khi đáp lại yêu cầu của cấp trên (đặc biệt là một yêu cầu hiếm gặp), hãy tìm hiểu xem điều gì là cần thiết, mức độ chi tiết tới đâu. Nếu bạn nhận thấy có nhiều lựa chọn để đáp lại yêu cầu đó, hãy công khai phát biểu để biết chắc xem người yêu cầu cần gì.

Nhận diện một cuộc khủng hoảng chết người

Chúng ta định nghĩa một cuộc khủng hoảng thực sự là một sự kiện không thể tiên đoán được, thường vượt ngoài tầm kiểm soát của bạn và quy mô của nó đòi hỏi chúng ta phải hành động ngay lập tức. Ít nhất thì với những vụ khủng hoảng thật sự, bạn có thể xác định được thời gian, sức lực và tiền bạc mà bạn

sẽ bỏ ra để vượt qua mối đe dọa đó − và bạn cũng phải trì hoãn hoặc bỏ qua nhiều mối quan tâm khác cho đến khi mối họa đó được giải quyết.

Nhãn hiệu Tylenol nổi tiếng vì đã giải quyết được những cuộc khủng hoảng như thế này khi tổng thống Mỹ buộc các hiệu thuốc trên toàn quốc loại bỏ những sản phẩm có giá hàng triệu đô-la, đánh dấu bước khởi đầu cho cuộc khủng hoảng kinh hoàng bậc nhất trong lịch sử nền kinh tế Mỹ. Hành động quyết đoán đó khiến hãng tổn thất nặng nề nhưng bù lại, họ chiếm được lòng tin lớn lao từ công chúng, điều đã giúp họ nhanh chóng phục hồi được tình trạng tài chính với tốc độ không thể ngờ tới.

Khủng hoảng A: Những người tổ chức hội thảo che đậy tổn thất

Những người tổ chức hội thảo khám phá ra rằng dịch vụ chuyển phát đã làm mất một kiện hàng gồm những tài liệu được in ấn và đóng gói với chi phí khá cao ngay trước khi bắt đầu cuộc hội thảo uy tín toàn cầu.

Nhưng những người tổ chức hội thảo đã ngăn chặn mọi rắc rối có thể ảnh hưởng tới sự kiện này. Vì tất cả những nhà diễn thuyết tên tuổi đã chuẩn bị rất tốt bài nói của mình nên hầu hết các khán giả đều hiểu và tham gia trọn vẹn, và nghĩ rằng mình sẽ nhận được sách nếu yêu cầu. Tiền bảo hiểm của người phụ trách gửi hàng sẽ được dùng để chi trả chi phí in lại nếu cần. Những thư từ sau sự kiện này sẽ đóng vai trò xúc tiến thảo luận rất hiệu quả.

Khủng hoảng B: Khách hàng “thay lòng đổi dạ”

Một khách hàng lớn của một hãng quảng cáo đột nhiên “thay lòng đổi dạ” vào thời gian gia hạn hợp đồng. Nhưng vì thay đổi luôn là một mối rủi ro trong ngành quảng cáo nên hãng này đã chuyển ngay sang phương án B: làm theo kế hoạch đã cân nhắc trước để bán được thêm nhiều dịch vụ cho cả các khách hàng mới và cũ. Những người chủ dễ dàng có thể xác định được hãng cạnh tranh đã đưa ra chính sách gì để lôi kéo khách hàng của mình?

Khủng hoảng C: Bệnh tật đã hạ gục những cá nhân chủ chốt

Bệnh tật đã hạ gục người lãnh đạo chủ chốt trong lúc thực hiện dự án lớn. Nhưng bằng cách phân chia công việc và chú tâm vào những nhiệm vụ trọng

điểm, vị phó chủ tịch đã tạo ra bầu không khí chia sẻ công việc giữa những đồng nghiệp quản lý. Họ đã hoàn thành dự án đúng thời hạn, chắc chắn rằng toàn đội sẽ san sẻ công việc trong niềm tin chiến thắng.

Khủng hoảng D: Cuộc đình công ngăn cản hoạt động

Một cuộc đình công liều lĩnh đã diễn ra vào giữa ngày làm việc, khiến cho các công nhân không được về nhà cho tới khi cuộc khủng hoảng này kết thúc.

Nhưng một công ty biết nhìn xa trông rộng đã đào tạo được đội ngũ nhân viên có thể linh động thời gian làm việc và quen với việc “làm việc ngoài giờ” một hoặc hai ngày trong tuần, do đó những công nhân này có thể thích nghi nhanh chóng, tiến hành sản xuất ngay tại chỗ. (Trên thực tế, nhiều xí nghiệp chuẩn bị đối đầu với điều này bằng cách tước hết quyền lợi của những người đình công sẽ ổn định lại nhanh chóng.)

Khủng hoảng E: Lửa phá hủy một tòa nhà chứ không làm phá sản một doanh nghiệp

Một ngọn lửa sức lan rộng đã bùng phát tại một nhà máy lúc nửa đêm, gây thiệt hại nghiêm trọng và gây tổn thất đến toàn bộ công việc đang tiến hành.

Nhưng vì nhà máy đóng bảo hiểm đầy đủ cũng như có quan hệ tốt với khách hàng, nhà cung cấp và thậm chí là các đối thủ nên việc phục hồi của họ mặc dù rất tốn kém và đầy thử thách nhưng chắc chắn sẽ thành công. Để làm hài lòng khách hàng, họ đã sắp xếp chuyển hàng từ kho chứa ngoài khu vực nhà máy đồng thời tìm kiếm sự hợp tác từ cả khách hàng và đối tác. Thật bất ngờ, một số khách hàng thậm chí đã chia sẻ những hàng hóa của mình với những khách hàng khác. Không những thế, một số đối thủ cũng tới giúp đỡ họ hết sức nhiệt tình.

Biến khủng hoảng trở thành lợi thế

Nếu bạn đang điều hành tốt một công ty và mọi thứ đều thuận lợi thì tin tức về một cuộc khủng hoảng không thể tránh khỏi có thể khơi gợi sự thấu hiểu từ phía những người đã từng coi các thương vụ giao dịch của công ty bạn là điều quen thuộc mỗi ngày. Thực tế, một cuộc khủng hoảng có thể hé lộ một kho

báu bí ẩn trong kinh doanh mà bạn chưa từng biết đến. Hãy xem xét tình huống sau:

Cách đây vài năm, khi Pat Nickerson còn là giám đốc sản xuất tại Đài Phát thanh Công cộng Boston, một vụ chập điện gây thiệt hại lớn đã xảy ra chỉ sau vài giờ.

Khi bản tin đêm chiếu hình ảnh những tia lửa điện đang tóe ra, hàng loạt nhân viên không trong giờ làm việc đã mặc quần áo bảo hộ lao động, nhảy lên xe và lao tới hiện trường.

Trong khi bộ phận cứu hỏa cố gắng dập lửa thì hàng loạt công nhân không trong giờ hành chính cùng một số người dân địa phương đã thành lập “đội cứu hỏa xô thùng” sẵn sàng tiếp ứng cứu nguy cho hàng loạt các hộp chứa những cuốn phim và băng ghi hình. Vượt qua không gian và thời gian, kho tài liệu được cứu bao gồm những bản giao hưởng nổi tiếng trong lịch sử Boston, những chương trình French Chef của đầu bếp nổi tiếng Julia Child, những vở opera quý, những bản ba-lê, các chương trình khoa học và chương trình dành cho trẻ em − những tài sản quý giá đáng lẽ đã biến mất vĩnh viễn nếu không có lòng cao cả âm thầm. Hàng chục người dân mồ hôi đầm đìa, nhọ nhem khói lửa, cùng reo hò khi cuộn phim cuối cùng đã được mang ra khỏi kho chất đầy những tư liệu quý bị ngọn lửa phá hủy. Trong nhiều tháng trời cho tới khi trụ sở mới được xây dựng lại, hoạt động sản xuất vẫn diễn ra không ngừng nghỉ từ một nhà kho lợp mái thiếc cũ kỹ được khoa thể dục của Học viện Công nghệ Massachuset (MIT) cho mượn tạm. Các công nhân kỳ cựu vẫn nhớ tới thời kỳ đó, nhu yếu phẩm cực kỳ thiếu thốn nhưng tinh thần làm việc lúc nào cũng cao ngất.

Nhưng những tình huống căng thẳng, gay go trong việc giải quyết khủng hoảng nên được tính toán cẩn thận trước khi những điều bất ngờ và không thể ngăn cản diễn ra, không nên tốn thời gian tính toán những rủi ro nhỏ có thể nhìn thấy hoặc ngăn chặn trước. Bởi vậy, công cụ quản lý thời gian mà bạn cần chính là các kế hoạch – cá nhân hoặc theo nhóm – để ngăn chặn những tổn thất đáng tiếc, những thứ xác định năng lực quản lý qua khủng hoảng.

LẬP KẾ HOẠCH NGĂN NGỪA KHỦNG HOẢNG: BẢY LỰA CHỌN THÔNG MINH

Mặc dù không thể biết trước được khi nào khủng hoảng sẽ xảy ra nhưng bạn có thể hiểu được rằng những nguyên nhân nhỏ có thể âm thầm phá hủy những dự án của bạn nếu không được giải quyết. Hãy thử một vài cách dưới đây:

1. Dự đoán những hiểm họa có thể xảy ra

Nếu bạn là người lãnh đạo dự án, hãy đề nghị đồng nghiệp liệt kê những hiểm họa hoặc những vấn đề mà họ có thể dự đoán được. Hãy mời họ liệt kê tất cả những mối đe dọa mà họ có thể nhìn thấy, rồi xếp hạng chúng dựa trên hai yếu tố trong bảng sau:

Mối đe dọa	Khả năng xảy ra (%)	Mức độ ảnh hưởng tới hoạt động (%)
______________	_____% / 100%	_____% / 100%
______________	_____% / 100%	_____% / 100%
______________	_____% / 100%	_____% / 100%
______________	_____% / 100%	_____% / 100%

Hãy dừng lại sau khi mọi người đã thống nhất về những mối đe dọa, Khả năng xảy ra cũng như Mức độ ảnh hưởng. Tiếp đó, hãy nghỉ giải lao. Dành ra một hoặc hai ngày để cả nhóm suy nghĩ kỹ càng về mọi vấn đề. Tiếp theo, đề nghị mọi người đề xuất các bước hoặc quy trình ngăn chặn những ảnh hưởng xấu nhất hoặc ngăn một số hiểm họa xuất hiện. Mọi người sẽ học được một điều gì đó, đặc biệt là bạn.

2. Duy trì lịch trình

Nhận thức rõ Định luật Murphy: Mọi việc tốn nhiều thời gian hơn dự kiến. Hãy tạo một “bước đệm êm ái” cho những ước tính trong dự án của bạn. Khi yêu cầu các nhóm khác thực hiện một nhiệm vụ, hãy đặt ra một giới hạn “chót” cho nhóm của bạn; rồi thắt chặt kiểm soát thời hạn hoàn thành của những nhóm đó. Nếu họ chậm tiến độ, bạn vẫn có thể khắc phục. Nếu họ đúng hẹn, bạn vẫn tiếp tục duy trì cường độ làm việc cũng như tiến độ của nhóm.

3. Dự đoán khoảng thời gian chuẩn hoàn thành công việc

Ghi lại khoảng thời gian đầu tư vào những lĩnh vực mới lạ của dự án có thể giúp bạn thiết lập được một bảng chọn các khoảng thời gian chuẩn để hoàn thành công việc. Đánh giá các yếu tố tiêu biểu trong một dự án có thể tái sử dụng trong nhóm các dự án liên quan. Chúng sẽ dễ dàng tiết lộ cho bạn những ước tính thời gian thực tế nhằm giúp bạn đàm phán được phạm vi và thời hạn cho những dự án sắp tới.

4. Chuẩn bị các công cụ báo cáo đơn giản

Xây dựng dự án bao gồm những biểu mẫu báo cáo hoặc những biểu đồ các mốc và thời hạn hoàn thành công việc, vì vậy bạn có thể chú trọng vào những nhiệm vụ có khả năng bị trì hoãn. (Tuy nhiên nếu sử dụng phần mềm Quản lý dự án, bạn có thể đặt những lá cờ tự động để chỉ ra những tác động lớn của bất kỳ khó khăn nào.)

5. Thúc đẩy hoàn thành nhiệm vụ bằng những công cụ nhắc việc

Nếu bạn nhận thấy mình đang có xu hướng trì hoãn, hãy đặt một vật trước mặt để nhắc nhở bạn làm việc đúng tiến độ. Một tờ giấy nhớ gắn trên bảng nhắc việc hoặc một tiếng kêu “bíp” trên điện thoại đều là dấu hiệu cho thấy: “Bạn phải nhanh chóng hoàn thành công việc đúng tiến độ!” Nhóm của bạn cũng có thể trang bị những vật nhắc việc tương tự, góp phần hỗ trợ đẩy nhanh tiến độ.

6. Hỗ trợ các thành viên chủ chốt

Trong một tình huống khủng hoảng được đề cập ở trên, vấn đề lớn là mất đi nhân viên chủ chốt với lý do ốm đau bệnh tật. Đôi khi, hướng đi của nhân viên chủ chốt do bản thân họ quyết định. Nếu bạn nhận thấy người đó có bất kỳ dấu hiệu mệt mỏi nào thì hãy chú ý tới họ. Có lẽ họ đang kiếm tìm công việc khác chăng? Với vai trò lãnh đạo, bạn phải nói chuyện kịp thời với những người đó để xác định và giải quyết các vấn đề có thể đang phá hoại công việc. (Cùng lúc, bạn có thể sẽ muốn củng cố nền tảng của mình bằng cách chăm chút các thành viên khác thông qua kỹ năng phê phán mà bạn đã chuẩn bị trước và thử xem liệu lòng trung thành của các nhân viên chủ chốt

có bị lung lay hay không.)

7. Ghi lại và lưu trữ các dữ liệu phân tích

Khi bắt đầu tìm giải pháp cho một cuộc khủng hoảng thực sự, bạn cần phải thực hiện những bước đi khôn ngoan nhưng do quá bận rộn để tìm cách “sống sót”, bạn đã không để ý đến điều đó. Hãy bắt đầu trang bị một cuốn nhật ký khủng hoảng − ghi chép nhanh gọn, đơn giản những sự kiện xảy ra. Cuốn nhật ký đó bao gồm những phản ứng, phỏng đoán đầu tiên về sự việc sẽ xảy ra, điều cuối cùng bạn đã khám phá được, những quyết định tạm thời, thời gian đầu tư, kết quả, chi phí, những điều bất ngờ. Hãy ghi lại những gì bạn nhận thấy: lỗi sai, lời hứa hẹn, cách sửa chữa, điều chỉnh và cách thức phục hồi.

Thế còn cách giải quyết phiền phức thì sao? Không cần phải tốn quá nhiều giấy để ghi lại những bước đi mang tính dự phòng như thế mặc dù đôi lúc điều đó cũng có ích. Những ghi chép sẽ tạo nên một loạt bài học giá trị để sử dụng trong suốt sự nghiệp của bạn, vừa với vai trò của nhà quản lý lẫn vai trò của người cố vấn dày dạn kinh nghiệm. Ôn lại những bài học này. Các vấn đề của bạn cùng những ghi chép chính xác là những bài học sống động hơn nhiều so với lý thuyết trong những khóa MBA tốt nhất.

Điều này nghe có vẻ thật bình thường − nhưng thật ra có quá nhiều người không thể học hỏi được từ những cú vấp ngã vừa trải qua. Thường thì mọi người đều tin rằng khi khủng hoảng đã qua, họ sẽ cố quên đi mọi thứ và tiếp tục sống. Những cuốn nhật ký có thể mở đường cho việc quản lý khủng hoảng dễ dàng hơn và đưa ra những phương án đề phòng khủng hoảng trong lần tiếp theo.

VƯỢT QUA KHỦNG HOẢNG: TÍNH LIÊN TỤC TỪ QUÁ KHỨ TỚI HIỆN TẠI

Những người không am hiểu lịch sử có xu hướng lặp lại nó. Nếu bạn là một lãnh đạo cao cấp đã vượt qua nhiều cuộc khủng hoảng, hãy lên kế hoạch tìm lại những thông tin đã được công bố, những cuốn nhật ký, những dữ liệu quan trọng trong quá khứ. Tất cả mọi thông tin đều ở đó. Có thể bạn sẽ tìm ra cách

khắc phục khủng hoảng nhanh hơn trong lần tới nhờ vào việc làm theo những hình mẫu thành công trước.

• Xem xét lại các vụ khủng hoảng trước. Những nhà lãnh đạo đã làm gì trong các tình huống đó? Điều gì đã giúp họ vượt qua khó khăn?

• Tập hợp những thông tin về những nỗ lực hồi phục sau khủng hoảng của các công ty khác. Đừng cố tách biệt mình; hãy tham gia cùng nhóm chuyên gia của những công ty khác.

• Nếu bạn là nhà lãnh đạo hàng đầu, hãy nói chuyện về quá khứ với một vài trợ lý giỏi nhất của bạn. Họ có những ký ức được giữ kín trong một thời gian dài, nhưng với một hệ thống quản trị mới trong tổ chức, họ có thể cho bạn biết những thông tin còn lại mà bạn đang tìm kiếm: những dấu hiệu cảnh báo, xu hướng, những kế hoạch đã lập và thay đổi.

• Hãy nghiền ngẫm những cuốn sách kinh doanh. Ngăn chặn khủng hoảng theo những cách tiết kiệm thời gian và công sức hơn − hiển nhiên là từ những lỗi lầm của mọi người.

NHỮNG ĐIỀU CẦN LÀM TRONG KHỦNG HOẢNG: BA LỜI CẢNH BÁO

1. Không sợ hãi, hoảng loạn

Trước một cuộc khủng hoảng mới, hãy đặt ra các câu hỏi sau:

• Trước khi đề ra các kế hoạch, chúng ta có thực sự cần tham gia vào đây không?

• Vấn đề có phải thuộc công việc, chuyên môn của chúng ta không?

• Liệu tôi có thể giao việc thăm dò, tìm hiểu cho các chuyên gia khác trong nhóm, những người có khả năng hơn tôi không?

Một khi bạn quyết định giải quyết khủng hoãng, hãy đặt ra những câu hỏi sau:

• Đã đến lúc đầu tư thời gian vào sự giúp đỡ của chuyên gia thay vì tự làm hay chưa?

• Cần bao nhiêu thời gian để chỉnh sửa lại những kế hoạch của chúng ta? Còn

khúc mắc ở đâu không?

Nỗi sợ hãi, hoảng loạn sẽ lan rộng. Các nhà quản lý giỏi không bao giờ thể hiện hoặc khiến người khác hoảng loạn mặc dù họ cảm nhận rõ điều đó!

2. Không trừng phạt

Tránh những thói quen đã trở thành truyền thống “trừng phạt những người đưa tin”. Nếu bạn phạm phải những lỗi chết người này, nhóm của bạn sẽ ngần ngại cảnh báo bạn những chuyện bất ổn trong những lần tiếp theo.

• Hãy khuyến khích bầu không khí làm việc nơi lỗi lầm được coi là “những thử nghiệm”.

• Nhấn mạnh rằng việc thông báo sớm những tin xấu sẽ mang lại những giải pháp ít tốn kém và nhanh chóng hơn.

• Hãy ghi nhận và thưởng cho những hành động đáng tự hào.

3. Không bỏ sót

Đừng bảo vệ những người đưa ra yêu cầu vào phút chót khỏi những hậu quả do hành động của họ gây ra. Những người thường xuyên gây ra tình huống khẩn cấp sẽ phải chi trả cho những dịch vụ phát sinh. Quy luật này áp dụng cho mọi khách hàng, các nhóm và thậm chí là các ông chủ.

VÍ DỤ: Bạn yêu cầu một nhóm nộp lại các dữ liệu thu thập được để giải quyết một loạt các vấn đề. Tất cả đều thống nhất những hướng dẫn và thời hạn chót. Nhưng rốt cuộc mọi người lại nộp muộn và chưa hoàn tất! Chịu áp lực về thời gian, bạn buộc phải sửa lỗi và không nói gì cả. Nhưng nếu âm thầm giải quyết vấn đề này, bạn phải chịu rủi ro trong khi sửa chữa, giảm bớt các lỗi của họ.

CÂU HỎI: Đó có phải là ý định, mục tiêu của nhà lãnh đạo cấp cao không? Bằng việc thể hiện quá mức đối với một số người, bạn sẽ lừa dối chính mình và cả những người khác nữa. Tệ hơn, bạn có thể khiến cấp trên của mình không nhận ra những dấu hiệu nguy hiểm.

GIẢI PHÁP: Ít nhất bạn hãy cho những người phạm lỗi xem những “biểu đồ lỗi lầm” của họ để họ biết và nhận ra sai lầm của mình. Yêu cầu họ viết cam

kết. Nếu họ tái phạm, bạn có thể đưa ra những bằng chứng này.

CHÚ Ý: Trong một số bộ máy hành chính, khi một bộ phận liên tục phạm lỗi, những bộ phận thua thiệt hơn có thể yêu cầu bất kỳ một khoản ngân sách nào đã được dùng vào việc mà bộ phận kia không thực hiện được. Những bộ phận kém cỏi bắt đầu nhận ra khi các khoản ngân sách của họ bị chuyển đi để thực hiện công việc ở nơi khác.

Cuối cùng, hãy sử dụng kinh nghiệm của bạn nhằm ước tính khoảng thời gian cần thiết để giải quyết công việc cùng với các bộ phận khác. Sử dụng khoảng thời gian dự kiến đó để thương lượng với những người yêu cầu và các đồng nghiệp cho những nhiệm vụ trong tương lai.

TIẾNG NÓI THỰC SỰ

Khi nói về chủ đề ngăn chặn khủng hoảng trong công ty tư nhân, nhà quản lý quy trình Andrea Cifor đã đưa ra lời nhận xét đáng suy nghĩ:

Trong công việc, tôi hiểu trách nhiệm của mình, đưa ra các giới hạn rõ ràng khi công việc chuẩn bị được thực hiện. Tôi chỉ rõ những nguồn phụ thuộc vào mình và những rủi ro mà tôi có thể thấy. Tôi không cố gắng giải quyết công việc không thuộc chuyên môn của mình. Theo đó, tôi tránh được việc mà tôi gọi là "giá phải trả cho chuyên gia", một cái giá quá đắt song lại dẫn tới sự thiếu nghiêm túc trong chấp hành.

Nếu tôi để mức chi phí trả cho các chuyên gia thấp bằng việc chỉ dẫn cho họ thì tôi sẽ đóng góp hợp lý vào các dự án tôi tham gia.

Quản lý khủng hoảng cần bám chặt vào ba lời cảnh báo:

1. Không hoảng loạn

2. Không trừng phạt

3. Không bỏ sót

Và Andrea bổ sung: "Đừng bao giờ thổi phồng lên những việc không thuộc phận sự của mình."

TỰ ĐÁNH GIÁ

Bạn đánh giá về việc thoát khỏi cái bẫy khủng hoảng như thế nào? Hãy tự đánh giá dựa trên những câu hỏi trong bảng dưới đây, sau đó thực hiện lại quá trình trong 30 ngày tiếp theo. Chỉ cần trả lời Có/Không.

Câu hỏi	Hôm nay	30 ngày
1. Khi đặt ra mục đích và mục tiêu, chúng ta kiểm tra những lựa chọn thay thế nhằm đạt được điều đó.		
2. Nhóm chúng tôi dự đoán được những vấn đề có thể xảy ra và đã hành động để ngăn ngừa hoặc hạn chế hậu quả.		
3. Chúng tôi dự phòng trước những việc xảy ra ngẫu nhiên trong lịch trình của mình để có đủ thời gian cho những sự việc ngoài kế hoạch.		
4. Chúng tôi lập những bản báo cáo quy trình thông thường trong tất cả mọi nhiệm vụ chính, nhờ đó bất kỳ yếu tố gây trì hoãn nào cũng có thể được nhìn ra và khắc phục kịp thời.		
5. Khi ứng phó với tình huống khủng hoảng, chúng tôi tránh ước tính quá cao các nguồn lực. Chúng tôi cần dự trù trước những cách triển khai nhân viên và các nguồn lực cho hàng loạt những sự kiện có thể xảy ra.		
6. Sau mỗi cuộc khủng hoảng, chúng tôi thảo luận các bài học quá khứ và những bước chuyển cần thiết để ngăn chặn sự tái diễn. Chúng tôi sẽ sắp xếp và củng cố những bước đó, dồn toàn bộ năng lượng vào “những gì vẫn có thể xảy ra”.		
7. Chúng tôi không cho phép các bộ phận khác thất bại liên tiếp, sẵn sàng đưa ra quyết định chỉ đạo nếu cần thiết.		
Kết quả		

Chương 7: LẬP KẾ HOẠCH KHÔNG THÍCH HỢP

Bạn dành ra bao nhiêu thời gian trong ngày để sắp xếp hợp lý những yêu cầu của ông chủ, đồng nghiệp và khách hàng? Khi khối lượng công việc của bạn ngày càng lớn, bạn có thấy mình có ít thời gian để lên kế hoạch hơn không? Kết thúc một ngày, bạn có làm được nhiều việc hay lại bị các hoạt động vắt kiệt sức lực?

LẬP KẾ HOẠCH ĐỂ BẢO VỆ NHỮNG ƯU TIÊN

Khi đặt ra những câu hỏi này tại các cuộc hội thảo về chủ đề Đa ưu tiên (với câu trả lời của gần 200.000 nhà quản lý), chúng tôi đã nhận thấy sự khác biệt đáng ngạc nhiên trong cách mà các nhà quản lý quản lý thời gian của họ, phụ thuộc vào thứ tự ưu tiên của mỗi người.

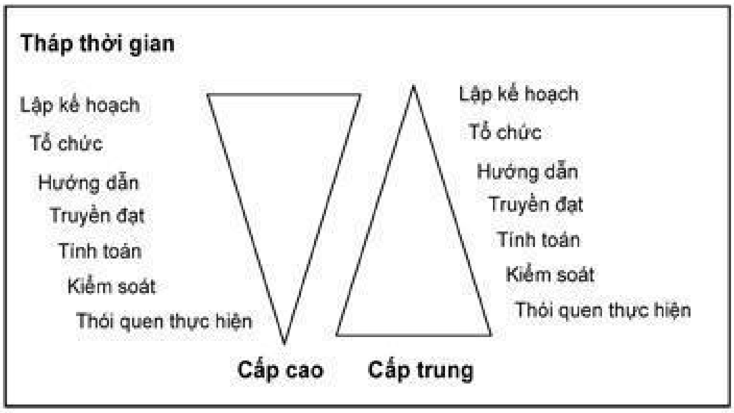
Các nhà quản lý cấp cao (từ giám đốc trở lên) báo cáo một ngày điển hình của họ như sau:

Lập kế hoạch (tỷ lệ thời gian trong ngày)	30-40%
Tổ chức (chiến lược và sách lược)	20-30%
Phân chia nhiệm vụ	20-30%
Truyền đạt	20-30%
Tính toán (hầu hết do người khác thực hiện)	5-15%
Kiểm soát (hầu như đã được tự động hóa)	3-10%
Các thói quen thực hiện	2-5%

Các nhà quản lý cấp trung (quản trị viên và kỹ thuật viên) báo cáo như sau:

Lập kế hoạch	5-10%
Tổ chức	10-20%
Phân chia nhiệm vụ (phụ thuộc vào số lượng nhân viên)	10-30%
Tính toán	10-15%
Kiểm soát	10-15%
Truyền đạt	40-50%
Các thói quen thực hiện	20-25%

Biểu đồ dưới đây thể hiện sự khác biệt rõ ràng: Tháp của các nhà quản lý cấp trung đảo ngược so với điểm số của các nhà quản lý cấp cao. Truyền đạt, giao nhiệm vụ và các thói quen đang nuốt chửng phần lớn thời gian của các nhà quản lý cấp trung.



Quá giờ: Những công việc phê bình

Bạn có thể nhận thấy rằng tổng thời gian của cả hai nhóm đều vượt quá 100%. Chắc chắn là các nhà quản lý cấp cao nhất và các doanh nhân thường làm việc từ 80 đến 90 giờ một tuần với niềm đam mê công việc. Nhưng việc làm thêm nhiều giờ cũng là tiêu chuẩn lựa chọn những nhà quản lý cấp trung trong bất kỳ doanh nghiệp nào. Những người kết thúc ngày làm việc và vui mừng vì đã giúp được nhiều người nhưng lại hoang mang và bối rối bởi một số lời chỉ trích giao tiếp. Mặc dù các yêu cầu có thể có những giá trị khác nhau song có quá nhiều yêu cầu được những người đề xuất cho là khẩn cấp.

Các kỹ thuật viên và quản trị viên phải làm thêm giờ trong nhiều ngày vì công việc đã lên kế hoạch vẫn chưa được hoàn thành. Việc tính toán và kiểm soát thuộc trách nhiệm của các nhà quản lý cấp trung. Sự giúp đỡ về hành chính

hầu như không có nên các nhà quản lý đành phải xử lý thông tin truyền đạt cũng như công việc thường ngày và đơn giản là họ hoãn kế hoạch lại. Do vậy, thời gian lên kế hoạch nhằm ngăn chặn nguy cơ phát sinh rắc rối thì lại “tan theo mây khói”.

Hậu quả của Kim tự tháp đảo ngược

Việc lên kế hoạch không đầy đủ và hợp lý có xu hướng quan trọng hóa những yếu tố xếp hạng thấp nhất, trong mục Những nhiệm vụ thường xuyên thực hiện, vì ở đây bạn có thể tìm thấy tất cả cách điều chỉnh, thực hiện lại, xin lỗi và giải thích sau một ngày làm việc thiếu kế hoạch.

Tại những buổi hội thảo của chúng tôi, thật đáng buồn khi nghe các nhà lãnh đạo cấp trung thừa nhận họ đã thất bại trong việc phân bổ thời gian cho giai đoạn lên kế hoạch nên đã đầu tư quá nhiều vào việc truyền đạt và thực hiện nhiệm vụ thường ngày. Bảng dưới đây chỉ ra cho các nhà lãnh đạo cấp trung rằng nửa trên của bảng thể hiện việc quản lý một ngày làm việc trong khi nửa cuối cho thấy cách đối phó với hậu quả.

Lập kế hoạch	5-10%	
Tổ chức	10-20%	Quản lý
Phân chia công việc (Phụ thuộc vào số lượng nhân viên)	10-30%	
Tính toán	10-15%	
Kiểm soát	10-15%	
Giao tiếp	40-50%	Đối phó
Thói quen thực hiện	20-25%	
Tổng	100-155%	

Hãy tính toán cách sử dụng thời gian điển hình của bạn như hàng nghìn nhà quản lý cấp trung khác đã làm. Bạn có hài lòng với việc phân bổ thời gian của mình không? Nếu không, hãy đến với những phần tiếp theo.

Bạn đang lập kế hoạch hay đang đối phó?

Mức độ giao tiếp của bạn ảnh hưởng như thế nào? Ngày nay, các nhà quản lý cấp trung đang ngày càng phải đối mặt với sức nặng giao tiếp lớn. Hàng trăm tin nhắn làm nghẽn đường truyền thư điện tử, thư thoại suốt 24/7.

Thời gian tổ chức của bạn bị ngăn cản như thế nào? Mới một thập kỷ trước đây thôi, chúng ta hầu như chỉ phải báo cáo với một ông chủ, chúng ta biết cần tư vấn từ ai về những ưu tiên đối lập. Hiện nay, với quá nhiều sếp, mô hình quản lý ma trận, giao tiếp với các khách hàng từ khắp các lục địa và các nền văn hóa, bạn phải đối mặt với sự phân quyền lỏng lẻo và sự hỗ trợ của cấp trên thì mỏng hơn bao giờ hết. Thông điệp của ngày nay thường là: “Bạn thân mến, phải dựa vào chính mình chứ. Hãy tự quyết định mọi chuyện đi!”

ĐA NHIỆM VỤ? CẢNH BÁO SỚM CHO SẾP CỦA BẠN

Với tư cách nhà quản lý dự án, quản lý văn phòng hoặc quản trị viên, bạn có thể phải báo cáo với nhiều sếp, vì vậy bạn cần phải tự đưa ra những sáng kiến. Xây dựng biểu đồ định hướng để thể hiện những dự án cạnh tranh khác nhau với những mối xung đột thời gian có thể xảy ra và một số lựa chọn thay thế.

Nếu một số người đưa ra yêu cầu cạnh tranh thời gian của bạn, bạn nên chỉ cho sếp của mình thấy các kế hoạch bạn đã thực hiện để hòa giải tranh chấp. Đạt được sự ủng hộ từ sếp bằng những kế hoạch và các phương án dự phòng. Giúp sếp của bạn ngăn chặn những xung đột “bất ngờ” ở cấp cao hơn bằng việc cung cấp trước các dữ liệu chi tiết. Nếu là một người lập kế hoạch tự tin, bạn sẽ luôn giữ các biểu đồ trên trang truy cập, sẵn sàng cho nhiều người truy cập, để cho sếp và nhân viên của bạn tự do nghiên cứu, tìm hiểu.

Tại sao cập nhật là một việc bắt buộc

Nếu bạn may mắn có một trí nhớ siêu phàm hoặc chỉ số thông minh cao ngất ngưởng, bạn có thể bỏ qua việc ghi chép mọi thứ. Nhưng nếu bạn phải đối mặt với nhiều ông chủ hoặc những ưu tiên cạnh tranh, bạn phải chỉ ra những xung đột một cách nhanh chóng và thuyết phục. Khi những sự kiện xảy ra quá nhanh làm rối các kế hoạch của bạn, việc ghi lại những ưu tiên sẽ giúp bạn đánh giá được mức độ hiệu quả của việc điều chỉnh để có thể đàm phán lại với ông chủ, khách hàng và các nhóm hỗ trợ. Với các công cụ điện tử, bạn có thể điều chỉnh chỉ bằng một vài tổ hợp phím. Điều này rất dễ thực hiện và chúng ta tự hỏi tại sao mọi người vẫn phản đối nó này tại các cuộc hội thảo.

BA RÀO CẢN DUY TRÌ CÁC ƯU TIÊN

Chúng tôi chú ý đến ba rào cản trong việc duy trì các ưu tiên được chia sẻ bởi nhiều nhà quản lý và các chuyên gia công nghệ, những người đã cố gắng thiết lập các ưu tiên cho một giai đoạn ngắn và sau đó từ bỏ nó:

1. Nhầm lẫn các quy tắc thiết lập ưu tiên với các quy tắc quản lý thời gian.

2. Các tiêu chí thiết lập ưu tiên không rõ ràng.

3. Sợ việc đàm phán khi các ưu tiên bị đe dọa. Hãy làm rõ những định nghĩa trong phần tiếp theo.

Phân biệt quản lý thời gian với quản lý ưu tiên

Quản lý thời gian mang tính chiến thuật

Việc quản lý thời gian xác định thời điểm thực hiện một nhiệm vụ đã được xác nhận.

• Người quản lý thời gian sắp xếp những việc đã được phê chuẩn vào những thời điểm tốt nhất để đảm bảo tiến hành công việc.

• Nhưng chiến thuật này sẽ thất bại khi số lượng các nhiệm vụ vượt quá thời gian cho phép. Tiếp theo, chúng ta đưa ra những thỏa hiệp không theo ý muốn, giảm phạm vi công việc và hy sinh chất lượng để siết chặt các nhiệm vụ trong lượng thời gian khan hiếm.

Quản lý ưu tiên mang tính chiến lược

Quản lý ưu tiên xác định xem có nên thực hiện nhiệm vụ đó hay không.

• Chiến thuật này xác nhận những nhiệm vụ mới xuất hiện so với nhiệm vụ hiện có, lựa chọn những nhiệm vụ mang lại lợi ích tối đa và rủi ro tối thiểu trong khi vẫn đảm bảo được những yêu cầu về đạo đức.

• Các nhà quản lý ưu tiên đánh giá công việc dựa trên giá trị của nó, mà không xem xét trước thời gian biểu.

• Trong một tính toán riêng biệt, họ sử dụng tình trạng khẩn cấp như một biện pháp quyết định giữa hai nhiệm vụ ngang nhau về tầm cỡ và giá trị.

SỰ PHÂN LOẠI: ĐỊNH NGHĨA TRÊN KHẢ NĂNG TỒN TẠI, KHÔNG

PHẢI VIỆC LẬP KẾ HOẠCH

Đối với nhiều nhà quản lý, dữ liệu duy nhất rõ ràng trong yêu cầu là thời hạn. Điều trớ trêu này khiến nhiều người ôn hòa khác đáp ứng ngay sự khẩn cấp. Những người tham dự hội thảo đã có một thời gian khó khăn khi suy nghĩ về vấn đề này. Chúng tôi nhắc họ rằng trong những nỗ lực nghiêm túc như vậy, không có sự do dự nào có thể tha thứ được.

Mô hình bệnh viện dã chiến

Trong viễn cảnh chiến tranh, việc cứu thương phải xem xét tới cơ hội sống sót của những người bị thương. Những người có khả năng phục hồi cao nếu họ nhận được sự trợ giúp nhanh chóng và có cơ hội sống sót qua cuộc phẫu thuật sẽ được xếp hạng “A”và được chuyển vào phòng phẫu thuật sớm nhất có thể. Những người bị thương nặng nhưng vẫn đủ sức chờ đợi cứu chữa sẽ xếp sau trong hạng “A”. Những người có tình trạng ổn định nhưng cần được phẫu thuật sẽ xếp hạng “B” và sẽ được xếp hàng sau “A”.

Những người không có cơ hội sống sót (ngay cả khi được phẫu thuật) sẽ không được xếp vào bất kỳ hàng nào, nhưng sẽ được điều trị tạm thời. Thực tế này đặt ra điều có thể hoặc phải được cân nhắc kỹ càng trong các vấn đề liên quan giữa sự sống và cái chết khi số lượng bệnh nhân thì nhiều mà bác sỹ phẫu thuật lại ít. Một khi các quy tắc đã được đặt ra rõ ràng, phải đưa ra các quyết định thật nhanh để cứu sống mạng người.

ĐẶT RA CÁC TIÊU CHÍ ĐỂ LẬP KẾ HOẠCH VÀ THÔNG QUA CÔNG VIỆC

Để giảm số lần bạn phải đàm phán lại các ưu tiên công việc, hãy thiết lập một số Chuẩn giá trị/Rủi ro cơ bản. Câu hỏi đặt ra là: Một công việc giá trị như thế nào thì sẽ bật lên khỏi các công việc khác đã dự kiến? Một khi bạn có câu trả lời, hãy thể hiện trên biểu đồ như đã làm ở chương 4, so sánh các rủi ro như mức độ an toàn, chi phí và mức độ phù hợp với những quy định của chính phủ đối lập với những giá trị như tiềm năng về thu nhập, vị trí trên một đường hướng mang tính quyết định hoặc đáp ứng một khách hàng hàng đầu.

Các tiêu chí được liệt kê chỉ là những ví dụ. Các tiêu chí của bạn có thể khác,

tùy thuộc vào công việc hay ngành nghề của bạn, nhưng chúng vẫn phải đáp ứng được các mục tiêu, các quy tắc và tiêu chuẩn đo lường để xác định nhiệm vụ sẽ được đặt vào đâu.

Hai nguyên tắc chung trong thẩm định

Hãy cân nhắc những nhu cầu điển hình của bạn, rồi xem xét các quy tắc sau:

Quy tắc thẩm định số 1: Để có được vị trí hàng đầu, một nhiệm vụ phải có cả giá trị lẫn rủi ro cao nhất so với các nhiệm vụ khác.

HÀNH ĐỘNG: Hãy đánh số các nhiệm vụ cạnh tranh của bạn theo thứ tự giảm dần dựa vào khả năng tồn tại của nó.

Quy tắc thẩm định số 2: Tính hiệu lực luôn lấn át tình trạng cấp bách. Tính khẩn cấp chỉ phá vỡ mối ràng buộc giữa hai nhiệm vụ có kết quả ngang nhau. (Đừng so sánh hai nhiệm vụ có cùng hạn chót. Chỉ xếp hạng hai nhiệm vụ có cùng mức độ nghiêm trọng: sau đó để tính cấp bách phá vỡ mối ràng buộc về khả năng sống sót.)

HÀNH ĐỘNG: Xếp hạng hai ưu tiên cạnh tranh của bạn theo thứ tự sống sót: sau đó sử dụng biểu đồ để đàm phán một cách rõ ràng và bình tĩnh, với những người yêu cầu cạnh tranh.

Bạn vẫn lo lắng về đàm phán?

Với vai trò của người thực hiện hoặc chuyên gia lĩnh vực, bạn phải sử dụng dữ liệu của mình để làm nổi bật những rủi ro và dàn xếp các ưu tiên. Hãy cứng rắn khi giải quyết vấn đề với những nhà quản lý nội bộ, thách thức thực sự tăng lên khi khách hàng tham gia. Quản lý các phòng bên và khách hàng của họ có thể mở ra một kế hoạch hấp dẫn nhưng lại tiềm ẩn những rủi ro khó có thể chấp nhận được với bạn hoặc những người thực hiện khác.

Bạn hãy thử sử dụng Bảng các tiêu chí rủi ro đã được đề xuất trong chương 4. Sử dụng những tiêu chí liên quan, phù hợp để chỉ ra mối đe dọa đối với các nguồn lực hoặc sự phục tùng.

MẪU RỦI RO/ ĐÁNH GIÁ CÁC TIÊU CHÍ	Dự án hiện tại A		Dự án hiện tại B		Những rủi ro trong dự án dự kiến C	
	Có	Không	Có	Không	Có	Không
Đe dọa sự an toàn		x		x		x
Vượt quá chi phí		x		x	x	
Tiềm năng thu nhập cao	x		x		x	
Thực hiện/Phục tùng		x		x	x	
Khách hàng	x		x		x	
Nỗ lực tập thể	x		x			x
Nhu cầu về chuyên gia					x	

Dữ liệu của bạn có thể giúp một nhóm chú trọng vào khách hàng nhiệt tình nhận thấy những rủi ro mà có thể họ đã đánh giá thấp. Họ có thể xem xét lại bản hợp đồng đã thỏa thuận với khách hàng.

KẾT LUẬN

Nếu một ông chủ hoặc khách hàng không hiểu khối lượng công việc được yêu cầu, thời gian không thích hợp, những trục trặc về luật pháp hoặc kỹ thuật có thể xảy ra − bạn chỉ đơn thuần là đang làm nhiệm vụ của mình để làm rõ những điều này. Hãy thực hiện theo ba bước sáng suốt sau:

1. Chỉ ra những rủi ro sẽ ảnh hưởng tới họ (những nhà quản lý phòng bên và khách hàng), nếu bạn nỗ lực thực hiện những kế hoạch mới theo dự định.

2. Chỉ ra các lựa chọn thực tiễn với những thỏa hiệp phù hợp để giải quyết những rủi ro nổi bật.

3. Hãy nêu rõ lựa chọn ưu tiên của mình và lý do lựa chọn nó.

TIẾNG NÓI THỰC SỰ

Để minh họa cho những thử thách trong việc lên kế hoạch với các đồng nghiệp phòng bên, chúng ta hãy tham khảo ý kiến của Eric Hanson, nhà quản lý sản xuất của một công ty sản xuất quy mô vừa:

Bộ phận bán hàng và dịch vụ khách hàng có mối liên hệ trực tiếp với khách hàng của chúng tôi. Khi họ đưa ra một thời hạn bất ngờ cho chúng tôi về một khách hàng lớn không làm việc theo lịch trình, tôi đã chỉ ra các mối rủi ro:

1. Chúng ta không thể cứ cắm đầu làm những công việc hiện vẫn còn mập mờ.

2. Chúng ta không thể hiểu, hoặc ít nhất là phê duyệt, những thông số mơ hồ về công việc khẩn cấp này.

LẬP KẾ HOẠCH: CHÌA KHÓA ĐỂ HỢP TÁC BỀN CHẶT

Để điều hành một hoạt động đúng mực, mỗi bộ phận phải được thiết lập rõ ràng, đưa ra những tiêu chuẩn cụ thể để phối hợp với nhóm, phòng ban liên quan. Những lựa chọn và các hình thức phạt nên được dự báo và áp dụng khi khách hàng (bên trong hoặc bên ngoài) liên tục thể hiện tình trạng lộn xộn hoặc những yêu cầu không hợp lý. Nếu bạn và công ty muốn "cộng tác" hiệu quả hơn với khách hàng, hãy giúp hai bên cùng lên kế hoạch, chấp nhận thực tế và tránh những khủng hoảng trong tương lai. Trong mọi trường hợp, tính ngẫu nhiên luôn là điều có hại, đặc biệt là với những yêu cầu đưa ra ở phút cuối và gây hậu quả. Vì vậy, những hậu quả đang được tranh luận trong từng trường hợp sẽ làm kiệt quệ dần nguồn năng lượng của bạn, đe dọa chất lượng và hiệu suất công việc. Thiết lập các tiêu chuẩn trước sẽ làm tăng sự tỉnh táo của mỗi người.

Lên kế hoạch tăng cường việc ra quyết định

Tóm lại, do việc ra quyết định là công việc thực sự của quản lý cấp cao (Lập kế hoạch, Tổ chức, Giao phó), chúng ta cần chúc mừng những nhà quản lý cấp trung như Eric vì họ tập trung hết can đảm để đưa ra những cảnh báo sớm khi những tiêu chuẩn bị đảo ngược. Càng cảnh báo muộn bao nhiêu thì hình phạt càng nặng nề bấy nhiêu. Công ty của bạn không "trừng phạt" bất kỳ ai. Thay vào đó, mọi người được lựa chọn con đường riêng của mình với những hậu quả xảy ra tự nhiên. Nếu hoàn cảnh cho phép giảm nhẹ các hình phạt, đó sẽ là một món quà chứ không phải trách nhiệm.

TỰ ĐÁNH GIÁ

Làm thế nào bạn có thể đánh giá được việc lên kế hoạch và thiết lập ưu tiên? Hãy tự đánh giá bản thân dựa trên các câu hỏi sau đây, và lặp lại quá trình trong 30 ngày kể từ bây giờ. Các câu trả lời chỉ cần đơn giản là Có/Không.

Các câu hỏi	Hôm nay	30 ngày
1. Căn cứ vào các mục đích và mục tiêu của công ty, chúng tôi đặt ra những mục tiêu cho nhóm của mình, rồi thiết lập mức ưu tiên các nhiệm vụ.		
2. Chúng tôi tập trung vào nhóm 20% nhiệm vụ hàng đầu, đã được điều chỉnh dựa trên mức độ rủi ro và giá trị.		
3. Chúng tôi đăng tải những ưu tiên ở vị trí mà các thành viên nhóm có thể nhìn thấy và chúng tôi sử dụng chúng để định hướng cho các cuộc đàm phán.		
4. Mặc dù tôn trọng "quyền lực" và "trách nhiệm", chúng tôi vẫn coi tính hiệu lực là yếu tố quyết định trong việc thiết lập những ưu tiên.		
5. Khi các nhiệm vụ ngắn hạn cạnh tranh với các nhiệm vụ dài hạn, chúng tôi chia các nhiệm vụ lớn hơn thành nhiều phần nhỏ trước khi quyết định nhiệm vụ nào hay phần nào sẽ được thực hiện trước.		
6. Chúng tôi xác định rõ ràng "tính khẩn cấp" là yếu tố thứ hai, sau đó sử dụng nó để phá bỏ mối ràng buộc giữa những nhiệm vụ cùng giá trị.		
7. Chúng tôi có thể nhượng bộ một vài nhiệm vụ vào giờ chót, đồng thời khiến "những người tái phạm lỗi" chịu trách nhiệm về chi phí cũng như hậu quả.		
Kết quả		

Chương 8: KHÔNG THỂ TỪ CHỐI

Trước tiên, hãy thiết lập một số nguyên tắc cơ bản. Hãy thống nhất rằng trong 80% thời gian, bạn sẽ luôn tuân thủ thực hiện những trách nhiệm của bản thân ở nơi làm việc, ở nhà và trong cộng đồng. Ngoài ra, bạn cũng có thể thể hiện trong nhiều dịp, khác với cách mà bạn thực hiện "những hành vi tốt một cách ngẫu nhiên".

Có hàng tá lý do tại sao chúng ta ghét việc từ chối. Hầu hết là vì chúng ta muốn được mọi người yêu mến. Nhưng thời gian của bạn quá hạn hẹp để cho phép bạn có thể làm những gì mình muốn. Mỗi câu nói đồng ý từ một người lãng phí thời gian, sẽ làm hao bớt thời gian và năng lượng cho những nhiệm vụ trong Vùng Ưu tiên. Lúc nào bạn cũng bị quá tải và căng thẳng quá độ.

Tiếp theo, chúng ta hãy phân biệt hai chiều hướng làm tiêu tốn thời gian của con người:

• Sự thôi thúc phải cố gắng quá nhiều;

• Sự thôi thúc phải đồng tình với tất cả đồng nghiệp.

Những người cố gắng quá nhiều có thể chịu ảnh hưởng từ sự tự tin quá mức hoặc cái tôi quá lớn, tự thuyết phục rằng mình có thể làm mọi thứ tốt và nhanh hơn người khác.

Ngược lại, những người đồng tình với tất cả mọi thứ có thể được thôi thúc bởi sự rụt rè, lo lắng về việc mình sẽ phạm lỗi, ham muốn sở hữu hoặc nóng lòng chiếm được cảm tình và nhận được sự biết ơn của mọi người. Mặc dù hai chiều hướng đó khác nhau, nhưng kết quả lại giống nhau: Những người đưa ra yêu cầu biết rằng những mong đợi của họ sẽ được đáp ứng mà không tốn kém gì.

"KHÔNG" − ÂM THANH KHÓ NGHE

Là một chuyên gia thông minh, bạn biết rằng âm thanh của câu trả lời "không" có thể xúc phạm đôi tai ông chủ, đồng nghiệp hoặc khách hàng. Nói

“không” có thể hủy hoại các mối quan hệ và gây tổn hại tới sự nghiệp của bạn, gắn cho bạn những những cái mác như thô lỗ, không hợp tác, ích kỷ và thậm chí là không chịu phục tùng. Tuy nhiên, bạn cần thiết lập một số giới hạn hoặc buộc phải chấp nhận các nhiệm vụ có thể đem đến những rủi ro về đạo đức hoặc về chuyên môn “nhiều như cơm bữa”.

Cách “xoa dịu” 5 bước

Dưới đây là cách thức “xoa dịu” gồm 5 bước, và bạn cần thực hiện một cách chắc chắn nhưng vẫn thật nhẹ nhàng:

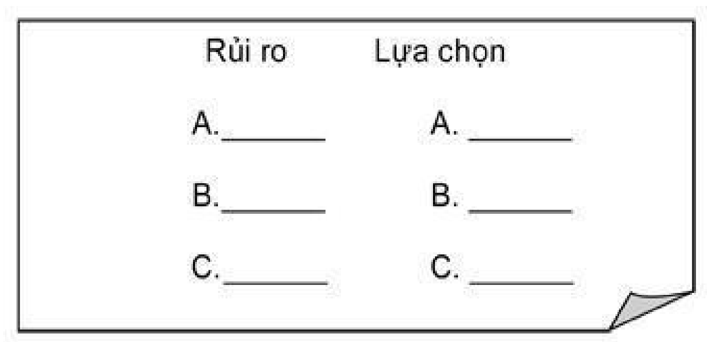
1. Khi bạn phải từ chối một yêu cầu dù vì bất cứ lý do gì, không nên nói “không” thẳng thừng. Thời điểm người yêu cầu bị từ chối hoặc phản đối, họ sẽ không lắng nghe nữa mà bắt đầu tạo những lý lẽ chống lại.

2. Thay vào đó, hãy mở đầu bằng câu trả lời như: “Tôi nhận thấy một nguy cơ đối với anh” hoặc “Tôi nhận thấy có một nguy cơ đối với khách hàng của chúng ta.” Bằng cách này, bạn sẽ gợi được trí tò mò của người yêu cầu chứ không phải thái độ phòng thủ của họ.

3. Hãy để những người yêu cầu nhìn ra các rủi ro một cách rõ nét. Nếu các bạn đang ở trong cùng một căn phòng, hãy bắt đầu phác họa các rủi ro trên một tấm giấy. Việc này sẽ làm cho họ chú ý vào trang giấy, chứ không phải khuôn mặt bạn. Đôi khi người đưa ra yêu cầu sẽ muốn lấy bản phác thảo này nếu sau đó họ phải giải quyết tình huống với những người cấp cao hơn.

4. Tránh đề cập đến bất kỳ vấn đề hay sự bất tiện nào đối với bản thân hoặc nhóm của bạn. Người đưa ra yêu cầu sẽ kỳ vọng là bạn tự quản lý và giải quyết được những rủi ro cũng như chấm dứt khó khăn của chính mình.

5. Cuối cùng, chuẩn bị minh họa những lựa chọn khả thi đối với mỗi rủi ro mà bạn đã liệt kê. Trên thực tế, thời điểm bạn nghe thấy một yêu cầu không hợp lý, con mắt tư duy của bạn sẽ hình dung một bảng minh họa gồm 2 cột:



Nếu bạn bắt đầu phác họa ngay cả trước khi nói, bạn sẽ thu hút được sự quan tâm của người đưa ra yêu cầu.

Khéo léo chỉ ra các rủi ro: Tập trung vào một trường hợp

Một sỹ quan cấp dưới tham dự một buổi hội thảo về các vấn đề ưu tiên tại một Cơ quan Hải quân Mỹ đã đổ mồ hôi khi chúng tôi vạnh ra những chương trình huấn luyện buổi sáng. Cuối cùng, khi anh ta rời phòng hội thảo, tôi đã nói nhỏ về vẻ ngoài như phát bệnh của anh và hỏi xem liệu anh ta có cảm thấy ổn không.

Anh ta đáp: “Là một nhân viên quan hệ công chúng, tôi thực sự toát mồ hôi vì một lời đề nghị vừa nhận được. Một nhóm dân địa phương muốn mượn “kho trú ẩn” của chúng tôi để tổ chức hội chợ giải trí vào cuối tuần này. Nhưng tôi biết là rồi máy móc sẽ bị hỏng hóc và không thể sửa chữa đúng hạn được. Đáng ra họ nên hỏi sớm hơn. Vấn đề là ông chủ tôi có khẩu hiệu: ’Thực hiện đi!’, vì thế tôi biết sếp sẽ không từ chối việc này.”

“Tôi cá là anh đúng đấy,” tôi tán thành. “Nhưng những người không hoặc không thể từ chối thì thường nhìn thấy ’rủi ro‘ rõ ràng hơn, đặc biệt nếu anh định nói: ’Thưa ngài, tôi thấy có một rủi ro đối với ngài…’ hoặc ’Thưa ngài, tôi thấy có một rủi ro đối với công chúng nếu chúng ta làm thế.’”

Sau nhiều năm tổ chức hội thảo cho Binh chủng Lính thủy đánh bộ, tôi biết một số sỹ quan cấp cao, giống như các lãnh đạo cấp cao trong kinh doanh, ghét cay ghét đắng những cuộc tranh luận với cấp dưới. Nhưng họ còn ghét những điều bất ngờ bị che giấu hơn nhiều! Một sỹ quan trẻ trông có vẻ không bị thuyết phục khi tôi nói rằng cậu ấy nên thử làm điều này: “Thưa ngài, hãy để tôi chỉ ra một mối đe dọa đối với cộng đồng và danh tiếng của chúng ta.

Sau đó, tôi sẽ đưa ra cách giải quyết chúng. Tôi sẽ trở lại với các lựa chọn vào chiều nay. Nhưng ít nhất bây giờ chúng ta không phải chuốc lấy một rủi ro không lối thoát.”

Tôi còn chưa kịp nói xong thì cậu sỹ quan trẻ rời đi cùng với một nụ cười rạng rỡ. Cậu nói, “Tôi đã hiểu”, rồi biến mất khỏi hội trường.

Khi trở lại vào buổi hội thảo chiều, cậu ta ra dấu xòe tay ăn mừng (high-five) rồi tập trung cao độ và thưởng thức phần còn lại buổi hội thảo của chúng tôi.

TRÁNH NHỮNG CÂU TRẢ LỜI KHÔNG QUYẾT ĐOÁN

Khi bạn biết cần phải từ chối một yêu cầu, hãy tiết kiệm thời gian và giảm căng thẳng bằng cách tránh những “từ ngữ bất cẩn”. Đừng bao giờ để họ nghe thấy bạn nói những câu như:

• “Tôi xin lỗi nhưng…”

• “Tôi ước mình có thể nhưng…”

• “Tôi sẽ cố gắng…”

• “ Tôi hết sức bận rộn nhưng…”

• “Tôi không biết. Tôi có nhiều việc khác phải làm…”

• “Giá như…”

Hoặc tệ nhất là khi nói:

• “Cứ để mọi việc cho tôi. Tôi sẽ cho anh thấy…”

Một khi bạn mời phải một tên mánh khóe với “cứ để đấy” cho tôi, bạn sẽ phải đảm nhận hết các công việc. Một nạn nhân thừa nhận: “Tôi đã sẵn sàng từ chối, nhưng lại thấy có lỗi. Tôi biết tiếp theo mình sẽ bị cô lập trong hội trường với một đống tài liệu trong tay. Tôi vẫn không biết chuyện gì diễn ra ở đó!”

Những người yêu cầu quyết đoán thường nghe ngóng và dự đoán trước mọi lý do từ chối. Họ sẽ đẩy lùi những lý lẽ đó với những câu trả lời như:

• “Nhưng chúng tôi tin tưởng anh. Không còn ai khác thích hợp…”

• “Anh giỏi trong lĩnh vực này hơn bất kỳ ai − và khách hàng đặc biệt yêu cầu anh thực hiện…”

• “Vâng, tôi biết anh bận; đó là lý do tại sao tôi chọn anh. Anh biết cách hoàn thành mọi việc.”

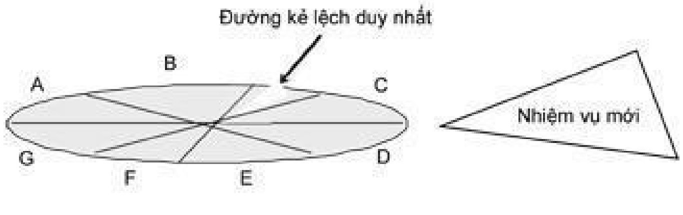
• “Nếu cần làm việc gì, tôi sẽ giao nó cho một người bận rộn…”

Không nên ngại đưa ra những lý do cụ thể: Họ chỉ đưa ra những lý lẽ biện minh. Hãy luôn tỏ ra dễ chịu và tích cực khi giải thích bạn không sẵn sàng làm việc đó. Một khi bạn từ chối một lời yêu cầu không phù hợp, hãy nhận thức rằng người yêu cầu không có quyền tuyệt đối để biết hết các lý do của bạn. Bạn chỉ cần nói: “Lần này thì tôi phải từ chối thôi.” Tiếp tục làm việc vui vẻ theo định hướng của bạn khi họ cắt ngang bằng lời yêu cầu này. Họ sẽ không yêu quý bạn như trước? Đúng, tạm thời là như vậy.

KHẮC PHỤC THÓI LÀM HÀI LÒNG NGƯỜI KHÁC

Các chiến lược nói trên có nghĩa là khi bạn từ chối một điều gì đó, thì đổi lại bạn nên đồng tình làm một việc khác − một cam kết cấp thiết và giá trị hơn. Nếu vẫn để những công việc giá trị trong tầm mắt, bạn có thể nhanh chóng xem xét lại những nhiệm vụ để sắp xếp thời gian và xác nhận lời từ chối của mình.

Một số người bận rộn thường dành thời gian phác ra biểu đồ hình tròn nhanh vào mỗi buổi sáng, hiển thị khối lượng công việc hiện tại với những cách thực hiện chuẩn và các dự án. Khi các ông chủ đưa ra yêu cầu mới, hai bên có thể cùng thực hiện một bản đánh giá “ước lượng bằng mắt”. Dự án sẽ được thể hiện trên sơ đồ lớn như thế nào? Sau đó họ có thể cùng kiểm tra những yếu tố cân bằng một cách thân thiện và vui vẻ.



Ví dụ, nếu sếp của bạn giao một nhiệm vụ mới và lại cũng là người yêu cầu

thực hiện các nhiệm vụ E, F, G, sếp cũng có thể cung cấp cho bạn một điểm tựa. Ngược lại, nếu những người khác − những người tương đương sếp hoặc quản lý cấp cao hơn − đưa ra yêu cầu dự án B hoặc C, sếp có thể tính toán công việc nhẹ nhàng hơn.

Những người xuất sắc nhất trong quy trình này hiện giờ có thể đã trở thành trợ lý điều hành. Họ sẽ hỗ trợ được một số cán bộ cấp cao bên cạnh các giám đốc điều hành. Vì vậy, họ có thể đối mặt các vấn đề thỏa hiệp liên tiếp. Do đã có kỹ năng giao tiếp tốt, họ có thể sử dụng đồ họa, chẳng hạn như biểu đồ hình tròn như trên, để làm giảm căng thẳng khi đàm phán các tranh cãi công việc giữa các ông chủ.

TIẾNG NÓI THỰC SỰ

Andrea Iadanza, Giám đốc điều hành hội thảo của Hiệp hội Quản trị Kinh doanh Mỹ, đã tạo ra một dịch vụ đặc biệt để điều hành những cuộc hội thảo quy mô quốc gia dành cho các chuyên gia quản lý. Về việc đưa ra lời từ chối, bà cho biết:

Hầu hết các công ty không có đủ nhân viên hành chính để xử lý các vấn đề lớn. Do đó, vấn đề liên lạc kém lặp đi lặp lại và những lời yêu cầu “nhanh chóng” trở nên quan trọng hơn. Chúng tôi nhận thấy rằng những trợ lý bị bao vây lựa chọn đàm phán, đồng nghĩa với:

• Lắng nghe

• Đặt câu hỏi

• Làm rõ

• Đạt tới một thỏa thuận mới

Việc thương lượng có thể làm giảm rủi ro và tạo dựng niềm tin trong các mối quan hệ trong giới điều hành.

BẠN CÓ THỂ HỦY BỎ LỜI ĐỒNG Ý SAI LẦM

Đôi khi bạn có thể nhận lời quá nhanh rồi sau đó mới nhận ra sai lầm của mình. Ngay lập tức, hãy liên lạc với người đó và nói:

Jeff: Xin lỗi anh, tôi đã không ước lượng thời gian cần thiết để hoàn thành công việc đã cam kết với ông chủ (khách hàng). Không có cách nào để tôi có thể hoàn thành cả hai nhiệm vụ đó cả. Vì vậy tôi trả lại nhiệm vụ này cho anh để anh có đủ thời gian tìm người khác. Rất xin lỗi anh!

KHI BỊ "CÁM DỖ" ĐỒNG Ý

Khi bạn bị lôi kéo chấp nhận một công việc − từ một người bạn hoặc ông chủ − hoặc một công việc đòi hỏi sự tham gia nhiệt tình hơn bình thường, hãy đặc biệt cẩn thận:

1. Lắng nghe. Chắc chắn rằng bạn hiểu rõ những gì đang được đề cập đến.

2. Hỏi để ước tính khoảng thời gian. Nếu người phân công không biết khối lượng công việc thì đừng mong đợi có những điều tốt đẹp. Hãy dành ra một vài phút để ước tính thời gian. Làm như thế cũng là để giúp đỡ người giao việc. Sự tính toán chính xác có thể mở ra một lối thoát đồng thời giúp người giao việc tiến hành một thỏa thuận trung thực với ứng viên tiếp theo.

3. Một khi nhận thấy rằng những cam kết khác sẽ lấn át công việc mới, bạn có thể nói: "Anh sẽ chuốc lấy rủi ro nếu giao việc này cho tôi: Giờ tôi quá tải rồi, tôi ước tính công việc anh giao phải mất tới 12 tiếng đồng hồ, vì vậy có lẽ anh nên giao nó cho người khác.

Đưa ra các lý do chứ không phải những lời bào chữa

Mặc dù không bào chữa nhưng bạn có thể đưa ra những lý do thích đáng mà cả hai bên đều thấy thuyết phục và thấu hiểu. Tốt hơn là nên hướng người giao việc vào những lựa chọn khác. Hãy đưa ra những đề xuất hay hoặc những giải pháp mới của bạn. Điều này sẽ được ghi nhận là những nỗ lực tốt nhất của bạn trong nhóm.

Cách đưa ra "Đồng ý có điều kiện" hiếm có

Tất nhiên đôi lúc bạn sẽ phải nhận một nhiệm vụ mạo hiểm vượt quá giới hạn công việc, có thể là một bước thử thách để thăng chức hay một cơ hội làm công việc thú vị hơn. Hãy nói ra. Nhấn mạnh vào những điều kiện tiên quyết để giảm rủi ro hoặc đảm bảo hoàn thành công việc đúng thời hạn. Đôi khi bạn

vẫn có thể thực hiện được một công việc khó khăn nếu biết hạn chế những yếu tố bất hợp lý, thu hẹp phạm vi, mở rộng thời gian hoặc tăng ngân sách.

Đây là một số cách để đưa ra điều kiện:

• "Tôi chỉ có thể làm được công việc này với những điều kiện sau…"

• "Trước khi đồng ý, cho phép tôi đưa ra một số đề xuất giúp tăng cường các cơ hội của chúng ta…"

• "Để làm được việc này, tôi cần những điều kiện sau:… (đặc biệt về mặt kỹ thuật, tài chính hoặc những nhu cầu khác).

• "Trước khi chúng ta tiếp tục, tôi sẽ chỉ cho anh thấy những ghi chép tiến trình công việc. Ở những lần trước, sự chậm trễ của khách hàng đã ảnh hưởng đến chất lượng quy trình giao hàng."

• "Hãy thử kiểm tra trước. Chúng ta cần phải đảm bảo các điều kiện XYZ trước khi nhận công việc này."

Bạn sẽ không chỉ gia tăng sự tín nhiệm của bản thân mà còn giảm rủi ro cho ông chủ và nâng cao năng lực thương lượng của công ty và khách hàng.

Được đề nghị một vai trò mới: Điều khó khăn nhất để từ chối

Một ngày nào đó, bạn được giao một vai trò mới − chủ tịch, phụ trách phân chia công việc, một hoạt động ngoại khóa thú vị. Tuyệt thật đấy! Nhưng nếu những lời mời đó đưa ra vào đúng thời điểm bạn bận rộn nhất, cái tôi trong bạn sẽ nhanh chóng nhận lời.

Hãy mỉm cười và đếm từ 1 tới 10! Cho mình thời gian kiểm tra lại những điều bản thân yêu thích. Hãy đảm bảo rằng các hoạt động ngoại khóa của bạn không ảnh hưởng đến cuộc sống gia đình bạn, quá trình theo đuổi tri thức hay bất kỳ trách nhiệm nào khác. Nếu sau khi xem xét kỹ, câu trả lời vẫn là "có" − hãy chấp nhận hoặc tình nguyện làm những gì bạn thích. Nếu câu trả lời là "không", hãy thể hiện những "điều tiếc nuối" với lòng chân thành và sự biết ơn. Bạn có thể thử một trong số các cách sau:

• "Cảm ơn anh vì đã mời tôi. Tối qua tôi đã thức khuya để suy nghĩ. Tôi đã

tham khảo từ (gia đình, ông chủ, nhóm…) của mình. Tôi thực sự rất tiếc vì lần này phải từ chối đề nghị của anh. Những cam kết khác không cho phép tôi nhận chức chủ tịch (văn phòng, dự án) ở thời điểm hiện tại được.”

• “Jim, anh biết đấy, nhân dịp năm mới, tôi đã hứa với gia đình sẽ không đảm nhiệm thêm bất kỳ vai trò gì trong năm nay nữa. Điều quan trọng trong cuộc sống của chúng tôi vào thời điểm này là tôi phải thực hiện lời hứa của mình với gia đình.”

• “Cảm ơn anh vì sự ưu ái này. Nhưng năm nay tôi phải từ chối. Tôi hy vọng anh sẽ không loại tôi khỏi danh sách. Nếu là năm khác, tôi sẽ đồng ý ngay.”

HÃY ĐỂ NHÓM TỪ CHỐI BẠN

Nếu bạn là lãnh đạo cấp cao, hãy hướng dẫn nhóm biết cách từ chối bạn. Hãy chắc chắn rằng họ có thể từ chối bạn sớm trong khi vẫn còn đủ thời gian để tìm kiếm các lựa chọn khác. Nếu họ nhận nhiệm vụ khi họ không nên nhận sẽ ảnh hưởng đến nhóm.

Hãy khuyến khích nhân viên chỉ ra các rủi ro, những công việc quá tải, đưa ra những lựa chọn thay thế. Hãy đối mặt với nó: giống như hầu hết các ông chủ, bạn không cố tình khiến những nhân viên tốt nhất của mình bị quá tải. Đôi khi bạn lại giao thêm công việc cho một nhân viên trước khi họ kịp vạch ra phương án giải quyết các công việc trước đó. Vì rất tin tưởng nhân viên nên bạn coi như một nhiệm vụ đã được hoàn thành ngay tại thời điểm bạn giao cho họ. Lặp lại lỗi đó quá thường xuyên khiến bạn chôn vùi những điều tốt đẹp nhất. Hãy cho những nhân viên xuất sắc nhất của bạn biết rằng bạn tôn trọng kế hoạch, những kỹ năng của họ và rằng bạn luôn lắng nghe những lời cảnh báo của họ. Bạn sẽ cần phải củng cố lại thông điệp này với lòng biết ơn mỗi khi họ giúp bạn thoát khỏi những rủi ro tiềm ẩn.

Sử dụng đồ họa để giải quyết các xung đột dự án

Khi bạn phải từ chối, hãy chú ý tới cái nhìn của người giao việc vào sơ đồ hoặc các tài liệu dự án, chứ không phải là vào thể diện của bạn. Dưới đây là công cụ “ngoại giao” giảm rủi ro mà chúng tôi đã giới thiệu tới nhiều tổ chức để giúp các nhà quản lý minh họa các rủi ro trong yêu cầu, mà không gây bối

rối cho người yêu cầu hoặc bản thân. (Chúng tôi gọi đó là những "Thẻ Q" bởi vì các công ty liên quan đã cam kết với các chương trình chất lượng toàn diện và cần thiết để tăng tính khả thi của mọi yêu cầu.) Những "người thực hiện" sẽ đưa ra những rủi ro chính − thời gian, chi phí, khó khăn về kỹ thuật hoặc xung đột với các nhiệm vụ ưu tiên khác. Tiếp theo, họ sẽ cung cấp một số lựa chọn tiêu biểu khác cho người yêu cầu. Người yêu cầu sẽ được khuyến khích hợp tác dựa trên nhiều ý tưởng hơn để thu được kết quả mong muốn với mức rủi ro thấp.

Phiếu Q	Có một rủi ro với bạn
Rủi ro tôi nhận thấy (Người yêu cầu)	Những phương án (Những chi tiết đảo ngược) Quyết định: (Chỉ rõ lựa chọn mới giảm/loại bỏ rủi ro như thế nào.)
Bạn có thể đề xuất một phương án nào khác tốt hơn không?	

TỰ ĐÁNH GIÁ

Làm thế nào bạn có thể đánh giá được khả năng từ chối của mình? Tự đánh giá dựa trên các câu hỏi dưới đây, sau đó, lặp lại quá trình trong vòng 30 ngày kể từ bây giờ. Bạn chỉ cần trả lời Có/Không.

Câu hỏi	Hôm nay	30 ngày
1. Khi được yêu cầu làm một việc không phù hợp hoặc thực hiện một nhiệm vụ mà đáng ra là của người khác, tôi có thể nhẹ nhàng từ chối.		
2. Khi chỉ ra một rủi ro, tôi chỉ ra các lựa chọn khả thi, sử dụng đồ họa để người yêu cầu tập trung vào vấn đề, không phải vào tôi.		
3. Là nhà quản lý, tôi khuyến khích các thành viên trong nhóm đáp lại yêu cầu của mình bằng cách chỉ ra những tác động lên các nhiệm vụ khác của họ.		
4. Tôi khuyến khích họ đề xuất những lựa chọn thay thế khi câu trả lời "không" là hợp lý.		
5. Tôi cảnh báo người quản lý khác và hỗ trợ các thành viên trong nhóm khi họ phải thương lượng một giao dịch.		
6. Sau khi tôi đồng ý với một yêu cầu quá vội vàng, ngay lập tức tôi lại từ chối vì không thể đảm nhận yêu cầu đó được, nhờ đó, người yêu cầu có thể tìm những cách khác.		
7. Nhìn chung, tôi từ chối chỉ để tránh sơ suất với nhiều vấn đề quan trọng hơn.		
Kết quả		

Chương 9: GIAO TIẾP KÉM

Sự phóng tác yêu thích từ Quy luật Pareto của tôi là: Dành 80% thời gian cho những điều còn khả thi trong hiện tại và tương lai. Hãy nhớ rằng: hiện tại và tương lai là tất cả những gì chúng ta có. Trừ khi bạn là một sử gia, hãy chỉ tập trung nhiều nhất 20% quỹ thời gian vào các sự kiện trong quá khứ. Bạn thậm chí còn muốn làm việc để đạt tới tỷ lệ cực cao 90/10, tập trung 90% năng lượng của bạn vào những điều diễn ra trong hiện tại và tương lai!

Alec Mackenzie đã nói về vấn đề giao tiếp:

Tập hợp một nhóm kinh doanh, đề nghị họ nhớ lại sự kiện xáo trộn nhất mà họ từng chứng kiến, và thường thì bạn sẽ nghe thấy một câu chuyện về thất bại của ai đó trong vấn đề giao tiếp. Điểm mấu chốt là ở chỗ: “Khi cuối cùng rồi chúng tôi cũng biết được chuyện gì đang diễn ra, những người khác nói: ‘…Nhưng tôi nghĩ rằng ý của anh là…’”. Kèm theo đó là một nụ cười đầy thấu hiểu và rầu rĩ.

Bất chấp những thách thức của nó, chúng ta hiển nhiên cho rằng giao tiếp đơn giản là một hoạt động tự nhiên, kỹ năng hoặc món quà được trao tặng từ khi chúng ta sinh ra. Nó bắt đầu với tiếng khóc đầu tiên của chúng ta trong phòng hộ sinh – bên cạnh là cha mẹ và những đứa trẻ sơ sinh khác! Trong suốt cuộc đời mình với biết bao cuộc gặp gỡ, chúng ta càng tham gia vào nhiều cuộc xung đột phức tạp hơn trong lớp học, phòng họp hoặc phòng xử án − và thực hành giao tiếp mọi lúc mọi nơi.

BẢN CHẤT CỦA CÁC HOẠT ĐỘNG GIAO TIẾP

Khi bạn đọc, học tập, nghe tin tức hoặc xem phim cũng chính là lúc bạn đang giao tiếp − bạn chỉ tình cờ ở “chế độ người nhận”.

Ngay cả khi bạn ngồi thiền hoặc cầu nguyện, các nhà thần học cũng cho biết rằng bạn đang luân phiên gửi và nhận thông điệp. Bạn có đồng ý rằng thời gian duy nhất mà bạn không giao tiếp là khi bạn đang ngủ? Một số người lại

cho rằng “ngáy” thực sự cũng là giao tiếp − và một cú huých nhẹ nhàng cũng làm cho người ngáy tìm được một tư thế ít bị làm phiền hơn.

Tại nơi làm việc, công nghệ đẩy nhanh tốc độ và khối lượng công việc

Khi có hàng trăm bức thư điện tử nằm trong hộp thư đến của bạn, bạn không thể trì hoãn hoặc phân chia công việc mà không cần sử dụng giao tiếp, hoặc trả lời trực tiếp, hoặc giải thích khi giao việc cho một nhân viên. Mặc dù có sự hỗ trợ của các công cụ điện tử tiện ích, các mối liên lạc có xu hướng gia tăng.

Chắc chắn là sẽ có những ngày công việc của bạn bị quá tải:

• Số lượng thư điện tử và lưu lượng truy cập thư thoại nhiều chưa từng có.

• Các cuộc họp bắt buộc với chương trình nghị sự sơ sài, thậm chí là không có, và chỉ mang đến kết quả mơ hồ.

• Những chuyến thăm hỏi, thậm chí từ bạn bè, được chào đón nồng nhiệt nhưng không đúng lúc.

Tất cả điều này có thể khiến cho bạn cảm thấy mệt mỏi và quá tải. Chỉ khi nào rơi vào tình huống khó xử trong giao tiếp thì bạn mới nhận ra quy trình này phức tạp đến thế nào với những tác động về lời nói, hình ảnh và tác động ảo. Thật tuyệt nếu chúng ta hiểu hết về nhau!

TIẾNG NÓI THỰC SỰ

Nhà quản lý quy trình Andrea Cifor nhận thấy một vướng mắc về giao tiếp mà chúng ta phải đối mặt. Bà nói:

Kỹ năng giao tiếp đang suy giảm ở nơi làm việc khi nhiều thế hệ cố gắng tìm ra điểm tương đồng. Chúng ta đang làm mất dần đi sự tế nhị với một mớ hỗn độn các từ ngữ tin nhắn khó hiểu khiến mọi người phải cố gắng dịch xem ý của người gửi là gì. Nguyên tắc Ngón tay cái đơn giản:

Hãy nói những gì bạn định nói.

Chọn cách diễn đạt phù hợp.

Sử dụng đúng định dạng cho thông điệp của bạn.

Một số tình huống bằng lời

Tình huống 1: Một nhân viên thiết kế trong một công ty kỹ thuật được hướng dẫn làm một việc "càng sớm càng tốt". Anh ta có tờ ghi nhớ đánh dấu "khẩn cấp". Nhưng người yêu cầu có ý là "khi bạn có thể thực hiện nhiệm vụ đó ".

PHƯƠNG ÁN CHO NHỮNG NGƯỜI GIAO VIỆC: Luôn đưa ra một thời hạn cụ thể khi giao việc: nói rõ ngày, giờ. Không chỉ làm rõ, nó còn cho phép "người thực hiện" chèn yêu cầu vào một lịch trình hành động.

PHƯƠNG ÁN CHO NHỮNG NGƯỜI NHẬN CÔNG VIỆC: Luôn luôn hỏi thời hạn cụ thể khi nhận công việc. Điều này cho phép bạn có thể thương lượng khi cần thiết.

Tình huống 2: Một giám đốc điều hành du lịch gửi một email nhanh chóng hướng dẫn đội xử lý một vấn đề cụ thể. Cô liệt kê một số bước. Trong vòng vài phút, tin nhắn ngay lập tức được các thành viên trong đội gửi đi. "Ý cô ấy nói thứ Ba có nghĩa là 'ngày mai' à? Cô ấy vượt hơn hẳn chúng ta một ngày."; "Đoạn thứ sáu có nghĩa là chúng ta đã có ngân sách à?"

Họ cùng quyết định bước nào trong thông báo không rõ ràng, thậm chí mâu thuẫn. Nhưng hiện giờ vị giám đốc này đang trên máy bay và không thể kết nối được trong vài giờ. Vì vậy, tất cả mọi công việc sẽ "đóng băng" cho đến khi máy bay hạ cánh.

PHƯƠNG ÁN CHO NHÓM: Bắt đầu hợp tác để gỡ rối những mâu thuẫn trong bức thông điệp. Sau đó, đặt ra các câu hỏi dưới dạng câu trả lời Có/Không để vị giám đốc có thể trả lời dễ dàng ngay lập tức, chỉ cần ít tin nhắn. Sau đó danh sách kiểm tra này có thể đóng vai trò là một khuôn mẫu để đảm bảo rằng tất cả các nhiệm vụ đã được thực hiện.

PHƯƠNG ÁN CHO CÁC NHÀ QUẢN LÝ: Trước một chuyến công tác, luyện tập thành thói quen "trang bị kiến thức nền" hoặc lập hồ sơ nhóm. Sau đó, nếu những quyết định nhanh chóng được đưa ra trong những điều kiện thay đổi, cả nhóm sẽ biết ý định của bạn. Những lời hướng dẫn của bạn, nếu có, đều dựa trên một bối cảnh rõ ràng.

Tám bí quyết đưa ra thông tin khéo léo

Đầu tư thời gian để vạch ra những thông điệp quan trọng. Tính bất cẩn, sự nhẫn tâm hoặc thái độ bất lịch sự sẽ gây hiểu lầm, mất lòng tin và hủy hoại các mối quan hệ. Sau đó, những nỗ lực để xây dựng lại niềm tin sẽ rất khó khăn, tốn thời gian và đôi khi vẫn thất bại. Để khéo léo đưa ra thông tin, bạn cần:

1. Làm rõ mục đích của mình. Bạn muốn đối phương biết gì hoặc làm gì?

2. Chọn hình thức giao tiếp phù hợp: gặp gỡ trực tiếp, nói chuyện điện thoại, thư thoại, thư điện tử, tham dự hội nghị, giảng dạy bằng video, trình diễn hoặc giải trí.

3. Lựa chọn ngôn từ cẩn thận để soạn ra thông điệp của bạn. Nên viết lại 1-2 lần nếu cần thiết.

4. Làm nổi bật những thông điệp trên giấy bằng cách lựa chọn giọng văn có chủ ý.

5. Truyền tải rõ ràng, tránh tiếng lóng hay từ viết tắt mang tính đánh đố người nghe.

6. Đừng tự giả định những gì nhận được: hãy thu hút những phản hồi.

7. Tạo điều kiện thuận lợi đưa phản hồi với một công cụ giúp tiết kiệm thời gian của người khác.

8. Tăng cường các thông điệp "sống" với lời nói và ngôn ngữ cơ thể nhằm củng cố thêm ý nghĩa thông điệp của bạn.

THẲNG THẮN TIẾP THU: 11 CÁCH LẮNG NGHE

Đôi khi, lắng nghe không tập trung gây hại cho chúng ta. Nhưng khi có một thông điệp quan trọng, hoặc hành vi cư xử của người gửi thông điệp gây nên tình trạng báo động, hãy chú ý tới các kỹ năng lắng nghe sau:

1. Loại bỏ những yếu tố gây xao lãng: không điện thoại, không tiếp khách, không mơ mộng hão huyền.

2. Xoa dịu các thành kiến. Suy nghĩ cởi mở. Tuy nhiên, lắng nghe để thấu

hiểu chứ không phải để đánh giá hay phán xét.

3. Tận dụng thời gian, đặc biệt là nếu vấn đề quan trọng đến mức cần phải được xử lý nhanh chóng.

4. Giải quyết trên tinh thần tôn trọng những vấn đề liên quan tới cảm xúc nhưng không cần phải vội vàng tìm kiếm giải pháp ngay lập tức.

VÍ DỤ: Với kỹ sư trưởng Ali, người hiện đang rất tức giận và thất vọng với một số chính sách của công ty, bạn có thể nói:

Tôi có thể nhận thấy điều này thực sự là vấn đề đối với anh, Ali ạ. Tôi rất vui nếu anh cho tôi biết anh đang nghĩ gì. Chuyện này khá quan trọng, vì vậy tôi muốn cả hai chúng ta chờ đợi một lúc cho đến khi thực sự tập trung vào nó. Lát nữa chúng ta hãy trao đổi với nhau.

Cùng lúc, anh hãy lấy ngay ra một tờ giấy và chỉ rõ: "Tôi muốn điều gì sẽ xảy ra." Vạch ra một vài điểm rõ ràng trên giấy. Những gì anh muốn sẽ định hướng cho cuộc gặp. Anh đưa ra các mục tiêu càng rõ ràng bao nhiêu, thỏa thuận giữa hai ta càng nhanh chóng được thiết lập bấy nhiêu.

Được rồi, chiều nay anh rảnh vào lúc nào?

Với đề nghị này, bạn sẽ khiến Ali tập trung vào "những gì tiếp theo" có khả năng xảy ra − trong tương lai gần − hơn là tình hình hiện tại đang làm cho anh ta chán nản.

5. Một khi đã tham gia vào cuộc trò chuyện theo kế hoạch, kiểm soát bản thân để phản ứng thích hợp, thậm chí cả những từ ngữ "nguy hiểm".

6. Tránh cắt ngang lời người khác.

7. Hãy lắng nghe những điểm chính; tránh tập trung vào những câu chuyện tầm phào.

8. Ghi chép lại (vắn tắt) để nắm bắt những điểm chính giống hoặc mâu thuẫn với quan điểm của bạn. Đó là tập trung vào việc tiếp nhận thông tin, chứ không phải đánh giá.

9. Đặt câu hỏi chỉ để xác nhận thông tin.

10. Quan sát ngôn ngữ cơ thể với sự nhạy cảm.

11. Hiểu những nội dung ngầm chứa đựng trong những điều không được nói ra.

LẮNG NGHE HIỆU QUẢ TỐN ÍT THỜI GIAN HƠN

Một khi bạn đã có kinh nghiệm lắng nghe mà không đưa ra một chương trình nào (không cần đánh giá hoặc quyết định bất cứ điều gì), bạn sẽ không bao giờ cảm thấy áp lực cho dù thông tin người khác muốn truyền tải có gây choáng váng và đau đớn đến thế nào chăng nữa.

Những bài tập lắng nghe

Trong nhiều năm tiến hành hội thảo cho Hiệp hội Quản trị Kinh doanh Mỹ về sự quyết đoán của các nhà quản lý, chúng tôi yêu cầu khán giả chuẩn bị một thông điệp thực sự về một số chủ đề quan trọng đối với họ. Họ có thể báo cáo về một điều gì đó, phàn nàn, yêu cầu, kiến nghị hoặc thể hiện một quan điểm mạnh mẽ. Khán giả sẽ được trình bày quan điểm của mình trong những cặp tình huống mô phỏng khác nhau: ông chủ với nhân viên, nhân viên với ông chủ, đồng nghiệp với đồng nghiệp, ông chủ với nhóm, v.v…

Với rất nhiều cơ hội lặp lại trong suốt ba ngày, chúng tôi hướng dẫn “những người nghe” kiềm chế không đưa bất kỳ lời bình luận hoặc gợi ý nào mà chỉ đặt ra những câu hỏi cần thiết để làm rõ vấn đề. Với tư cách người nghe, nhiệm vụ duy nhất của họ là thấu hiểu. Theo cùng mỗi cặp là một người bấm thời gian. Trong mọi trường hợp, dù cho người nói tha thiết tới đâu, dù các sự kiện được trình bày dài thế nào, mỗi người không được phép nói quá 4 phút. Thực ra, hầu hết mọi người đều ngạc nhiên về lượng thông tin và sự hăng say họ truyền đạt trong 2 phút. “Những người nghe” tránh làm gián đoạn, trò chuyện hoặc đưa ra quyết định. Nhiệm vụ duy nhất của họ là thấu hiểu.

Trong mọi trường hợp, khi được chỉ dẫn tóm tắt lại, người nghe phải chứng tỏ nắm bắt được thông điệp chính một cách rõ ràng.

KẾT LUẬN: Lắng nghe một chiều diễn ra rất nhanh chóng. Chỉ có giao tiếp hai chiều mới tốn thời gian và gây ra hầu hết các rắc rối! Lần sau khi bạn thấy

bị cắt ngang, hãy nhớ lại điều đơn giản dưới đây: cách các ký tự trong từ LISTEN (Lắng nghe) có thể được sắp xếp lại:

LISTEN (Lắng nghe)
SILENT (Im lặng)

XỬ LÝ XUNG ĐỘT: THÁCH THỨC LỚN NHẤT

Khi phải đối mặt với các xung đột, những lời bình luận nổi tiếng của Friedrich Nietzsche có thể phát huy tác dụng: “Không có gì trên trái đất phá hủy một con người hơn là sự oán giận.”

Với mỗi quyết định và hành động mà bạn đưa ra trong một cuộc xung đột với người khác, cố gắng giảm cảm xúc oán giận, cho cả bạn và đối phương. Sau khi vấn đề được giải quyết, sự oán giận có thể vẫn kéo dài, giống như một hóa chất ăn mòn trong ruột.

Thái độ hung hăng, quá quyết đoán, thiếu quyết đoán: Tránh đưa ra lựa chọn

Từ ngữ nguy hiểm nhất trong một cuộc xung đột là gì? Đó là “anh”. Đây là từ ngữ hung hãn nhất khi bắt đầu một câu. Một số người được biết đến sử dụng đại từ “anh” trong các cụm từ như “Anh sai rồi” hoặc “Anh nên” hoặc “Anh chỉ là người thứ ba…” − lúc này, mọi hy vọng hợp tác sẽ tiêu tan. Những người khác không có lựa chọn nào khác ngoài phản công.

Ngay cả khi bạn đã mở đầu một câu với những lời khen hoặc hòa giải như “Anh thật tuyệt vời!”, người khác không thể không ước rằng giá như bạn nói cụ thể hơn!

Thái độ quyết đoán gia tăng sự thoải mái từ cả hai phía

Trong một cuộc đàm phán, ngay cả khi bạn phải giữ lập trường vững vàng, cách dễ chịu nhất để mở đầu là một lời khẳng định lịch sự như: “Đây là những gì tôi cần…” hoặc “Tôi chỉ cần duy nhất điều này − Tôi sẵn sàng tiếp thu mọi ý kiến đóng góp…”

Bằng cách thể hiện một nhu cầu chính đáng chứ không phải ưu tiên duy nhất

hoặc lựa chọn ích kỷ, những người khác sẽ dễ dàng nhìn ra quan điểm của bạn. Luôn luôn khẳng định với một tuyên bố “tôi”. Khi bạn liên kết đại từ “tôi” với một mục tiêu hay yêu cầu thực tế chứ không phải chỉ là ưu tiên, người khác có thể “nghe” bạn. Sau đó, bạn có thể nhanh chóng đưa ra một lời đề nghị lịch sự: “Cảm ơn anh đã lắng nghe tôi. Bây giờ, hãy cho tôi biết anh cần gì.” Đối phương sẽ cảm thấy họ nhận được “thời gian tương đương”. Bạn hãy lắng nghe chăm chú với sự kiên nhẫn, và bạn sẽ đáp ứng các yêu cầu họ đưa ra. Sau đó, cả hai bên sẽ cảm thấy dễ dàng hơn để cùng đi đến một hồi kết: “Vì vậy, để đáp ứng các nhu cầu của hai phía, chúng ta có thể đồng ý rằng… ?”

Thiếu quyết đoán sẽ hỏng việc

Những lời thiếu quyết đoán nhất thường mở đầu bằng: “Ước gì tôi có thể…”; “Giá như những người khác đã…”; “Có lẽ nếu chúng ta…”; “Hy vọng tôi không làm phiền bạn, nhưng…”

Những lời thiếu quyết đoán gây khó chịu nhất chắc chắn không phải là các câu khẳng định. Chúng thường là những câu nói giả tạo xuất hiện dưới dạng câu hỏi.

Ví dụ, người quản lý hỏi một cấp dưới không quyết đoán, “Tỷ lệ lãi suất hôm nay là bao nhiêu?” Nhân viên cấp dưới được cho là nắm rõ câu trả lời lại đáp: “À, 6% phải không ạ?”

Tại sao chúng ta sợ những mâu thuẫn nội bộ nhất?

Các cuộc xung đột căng thẳng nhất là những vụ mà chúng ta hiếm khi bộc lộ trong công việc. Đây là những cuộc xung đột nội bộ/ứng xử của chúng ta. Một số chuyện xảy ra ở nơi làm việc đã xúc phạm nghiêm trọng tới quan niệm đạo đức hay quyền lợi của chúng ta. Chúng ta thường nghiền ngẫm những chuyện này, hy vọng điều chỉnh các chi tiết dưới hình thức một lời đề nghị hoặc đề xuất cho đến khi chúng đáp ứng được những tiêu chuẩn đạo đức của chúng ta. Thông thường, chúng ta có thể tiếp cận mục tiêu hoặc đạt được một thỏa hiệp mà không cần nói ra một từ khó chịu nào. Có lẽ đối phương cũng đang làm như thế để không bộc lộ các vấn đề thực sự.

Xung đột giữa các cá nhân

Những cuộc xung đột giữa các cá nhân nhìn bên ngoài thường dễ giải quyết. Và những cuộc xung đột này khơi gợi bản năng thấp nhất của con người. Những nhà nghiên cứu động vật nói rằng động vật không đấu tranh theo cách giống con người. Nhưng chỉ cần nhốt hai con khỉ vào trong một chiếc lồng với một quả chuối duy nhất: bạn sẽ thấy một cuộc xung đột! Đưa hai mươi đại biểu tham dự hội nghị vào trong một chiếc thang máy và theo dõi quá trình giành quyền kiểm soát các nút bấm và ra vào cửa. Bất cứ khi nào bạn đặt hai người vào một tình huống cạnh tranh, bạn sẽ thấy chúng ta quay lại với bản năng thấp của mình − mặc dù chúng ta cố gắng che giấu tính tư lợi bằng việc diễn đạt những xung đột bằng từ ngữ lịch sự hoặc mang tính trào phúng.

Một điều chắc chắn là: bất kỳ dấu hiệu bất công nào cũng sẽ khiến mọi người xung khắc nhau. Có lẽ đó là lý do mà tại những cuộc hội thảo Giám sát, chúng tôi chỉ cần đề cập đến từ “công bằng” và tất cả khán giả đều nhất trí.

Tất nhiên, các nhà quản lý cấp cao cố gắng đảm bảo rằng các quyết định tập thể − về chính sách, thủ tục, nhiệm vụ, giải thưởng và đặc biệt là phân chia quyền lợi, lương thưởng, đều sẽ phải thông báo với số đông. Nhưng ngay cả những quyết định khôn ngoan nhất cũng sẽ mang đến bất lợi cho một vài người − và gây ra những cuộc xung đột giữa các nhóm. Vì vậy, quyết định phải được cân nhắc thận trọng và ngôn ngữ phải được lựa chọn cẩn thận.

Hãy nhớ lại một cuộc xung đột gần đây mà bạn phải dàn xếp. Bạn và những người khác đã sử dụng những từ ngữ nào?

Những từ ngữ làm giảm sự hung hăn và thiếu quyết đoán	
Tránh nói	**Hãy nói**
Bạn phải...	Tôi có thể, Tôi muốn, Tôi rất vui…
Không, các bạn không thể làm việc đó...	Tôi thấy một rủi ro với các bạn...
Bạn sẽ phải…	Chúng ta cùng giải quyết vấn đề…
Các bạn sai lầm…	Tôi có một phương án an toàn hơn…
Các bạn phải giữ bình tĩnh...	Tôi thấy chuyện này quan trọng là…
Tôi không phải lắng nghe chuyện này…	Chuyện này có vẻ nghiệm trọng…
Các bạn khiến tôi cảm thấy… khi các bạn…	Bất cứ lúc nào gặp chuyện này, tôi cảm thấy…
Các bạn nên…	Tôi cần…
Các bạn không thể… sao?	Có thể làm theo phương án…
Các bạn nên…	Tôi gợi ý rằng... bởi vì…
Tôi không thể…	Tôi muốn…
Tại sao các bạn không…?	Tôi nhận thấy các bạn sẽ có lợi khi…
Tôi không biết là…	Để tôi nghiên cứu vấn đề này…
Các bạn phải chờ cho đến khi…	Giờ là lúc tôi có thể bắt đầu…
Các bạn luôn tìm ra lỗi sai…	Cảm ơn vì đã chỉ ra…
Tôi xin lỗi…	Hãy nhận lời xin lỗi của tôi…

Chương 10: DỰA VÀO NĂNG LỰC QUAN SÁT

Bất kể bạn lựa chọn ngôn từ cẩn thận tới đâu, đôi tai bao giờ cũng là giác quan không nhạy cảm bằng đôi mắt. Vì vậy, hãy chú ý tới ngôn ngữ cơ thể khi bạn nhận được một thông điệp trực tiếp. Hãy sử dụng các công cụ đồ họa để thông báo cho nhóm của bạn thông tin và khuyến khích họ gặp gỡ trực tiếp. Hàng triệu nhà quản lý thông minh nâng cao trình độ truyền đạt của mình bằng cách đăng các biểu đồ mốc công việc, biểu đồ Gantt và biểu đồ phát triển để giúp nhóm giữ vững mục tiêu và chúc mừng thành công của nhóm. Vì bạn đang sống trong một thế giới điện tử, hãy nhớ rằng nhân viên có thể đọc lướt thông tin hiển thị trên màn hình chỉ để hoàn thành công việc của họ − vì thế họ có thể bỏ lỡ các thông điệp trừ khi bạn đăng trên một bảng thông báo chính thức.

Những gợi ý để tăng cường năng lực quan sát:

• Luôn cập nhật những tin tức mới. Không được ngừng đăng bảng biểu trong một thời gian quá dài. Nếu vậy, mọi người sẽ không quan tâm nữa.

• Mô tả bất cứ nét phát triển nào. Sử dụng một mũi tên lớn hướng lên và một tiêu đề chúc mừng.

• Nêu bật những người chiến thắng. Giúp các nhân viên của bạn chú ý và hưởng thụ chiến thắng của họ.

• Ra hiệu với những hình họa, biểu tượng đơn giản. Những mật mã chỉ được dùng trong đội; màu sắc, số, tín hiệu, cờ, bóng bay − bất cứ điều gì nhóm lựa chọn − có thể đánh dấu sự tiến bộ, lấy lại nguồn năng lượng trong một dự án quan trọng.

• Tạo lập một trung tâm truyền thông điệp đầu nguồn. Chỉ rõ một địa điểm cụ thể truyền đạt thông điệp. Sử dụng điện thoại, bảng thông báo, ký hiệu trên

tường… để thu hút sự chú ý. Những thông báo khẩn cấp có thể bị chôn vùi trong mớ hỗn độn các thư điện tử.

Cách thức quản lý thông minh giúp nhân viên tập trung vào công việc

Một trong số những nhà quản lý khác mà tôi ngưỡng mộ nhất, vị phó chủ tịch điều hành của một ngân hàng quốc tế lớn, luôn giữ một tấm bảng trắng trong văn phòng của mình. (Tôi đã nghe cấp dưới của ông nói về điều này, rất lâu trước khi tôi gặp trực tiếp ông.) Bất cứ khi nào nhân viên đến gặp ông với "một vấn đề lớn", ông chăm chú lắng nghe một hai câu rồi đưa người đó tới tấm bảng.

"Ý của anh là thế này phải không?", ông hỏi. "Có phải anh nói rằng quá trình này bắt đầu tại đây?" và ông minh họa bằng biểu đồ cho những gì đang được thảo luận. Nhân viên có thể thay đổi bản phác thảo hoặc xác nhận lại. Sự hiểu biết lẫn nhau được củng cố.

Tất cả mọi người trong nhóm của ông được mời tham gia, cùng lúc hay trong các thời điểm khác nhau để "làm rõ mọi chuyện" trên bảng trắng đó. Họ đã chứng tỏ được sức mạnh của công cụ hợp tác đó.

Hãy đưa ra một yêu cầu khiến tôi đồng ý thực hiện.

"Đồng ý" là những gì tôi muốn nói.

Vị phó chủ tịch hướng bạn nhìn về tương lai

Thông điệp trên nhắc lại quan điểm của ông: ông giúp nhóm của mình tập trung vào những gì khả thi, để biết họ muốn gì trước khi đến gặp ông, nhận thức rõ chính sách nào cho phép ông đồng ý. Họ kể với tôi rằng hầu hết các cuộc đối thoại đều nhận được sự đồng ý của ông. Quả là một bài học tuyệt vời cho tương lai lãnh đạo của họ!

Hãy ghi nhớ:

• *Tập trung:* Tương lai − "bắt đầu từ thời điểm này" là tất cả những gì chúng ta có.

• *Thiết lập tư duy:* So sánh, đối chiếu với tất cả mọi người bao gồm cả bản

thân bạn.

• *Thực hành:* Làm rõ những gì bạn cần để khiến người khác đồng ý.

Trong chương tiếp theo, chúng tôi đề cập đến các cuộc họp, những cuộc hội ý mà các thành viên cùng suy nghĩ, thể hiện phản ứng trước khi đưa ra giải pháp. Ngồi cùng một phòng có thể giúp chúng tôi đánh giá phản ứng, cảm xúc và phát hiện nhu cầu mà người khác không thể diễn tả bằng lời.

TỰ ĐÁNH GIÁ

Bạn đánh giá khả giao tiếp hiệu quả của mình bằng cách nào? Đánh giá bản thân dựa trên các câu hỏi sau đây; sau đó, lặp lại quá trình đó trong vòng 30 ngày kể từ bây giờ. Chỉ cần trả lời Có/Không.

Câu hỏi	**Hôm nay**	**30 ngày**
1. Với tư cách người đưa ra thông điệp, tôi tập trung suy nghĩ rồi làm rõ mục đích của mình trước khi bắt đầu.		
2. Tôi soạn thảo thông điệp, chọn phương tiện và thiết lập thời gian để giảm thiểu sự khó chịu cho đối phương, do đó họ có thể lắng nghe tôi nói.		
3. Tôi cung cấp các công cụ phản hồi để mọi người có thể tự do trả lời hoặc phản đối.		
4. Khi lắng nghe, tôi tập trung vào việc hiểu thông điệp, chứ không phải phản hồi.		
5. Khi phản hồi, tôi sử dụng câu khẳng định "Tôi cần", không sử dụng lối nói "Bạn phải..." để mở đầu, và không tỏ thái độ thiếu quyết đoán hoặc bị động.		
6. Khi nhận thấy người nghe tỏ thái độ phản đối, tôi không "cố gắng hơn" mà tôi để cho họ có "thời gian thổ lộ".		
7. Tôi luôn tập trung vào "những gì vẫn khả thi" và đề nghị những người khác làm theo.		
Kết quả		

Chương 11: NHỮNG CUỘC HỌP KÉM HIỆU QUẢ

Trong môi trường công sở ngày nay, mọi người thường dành hầu hết ngày làm việc ngồi trước màn hình máy tính, bị cuốn đi bởi hàng đống email, dự án và những nhiệm vụ trên thời gian biểu. Máy tính của bạn hoạt động như một con robot: Nó buộc phải tuân lệnh. Bạn có quyền kiểm soát nó. Tuy nhiên, các cuộc họp không giống như vậy! Dù thật hay ảo, một cuộc họp được ví như phòng thí nghiệm sống động để quan sát những hành vi quá khích, không kiểm soát được của con người.

BẠN THAM DỰ KIỂU HỌP NÀO?

Chúng tôi nhận thấy có bốn loại cuộc họp chính, phổ biến trong hầu hết các nơi làm việc:

1. Cuộc họp nhóm nhanh − thông báo tin khẩn cấp, tin tức, giao nhiệm vụ hoặc phân công lại nhiệm vụ do các điều kiện đột ngột thay đổi − thường diễn ra ngắn gọn, thực tế, mang tính hợp tác, đôi khi xảy ra cãi vã, nhưng thường rất hiệu quả.

2. Ngược lại là “cuộc họp nhân viên hàng tuần” bắt buộc − nó trở thành thói quen, lặp đi lặp lại, có thể dự đoán trước, và không có gì sáng tạo − chỉ đơn giản là gián đoạn nhịp sống của bạn trong khoảng một giờ đồng hồ. Mọi người đều liếc trộm xuống bản báo cáo công việc của mình (tất nhiên để dưới ngăn bàn) với hy vọng mọi việc đã được thực hiện xong hoặc để tránh ngủ gật.

3. Các cuộc họp giải quyết vấn đề hoặc kỷ luật chéo được tổ chức để hợp nhất các nhóm tham gia một nhiệm vụ chung và khuyến khích họ hành động theo tập thể. Một số sự kiện, một cơ hội hay mối đe dọa sẽ dẫn tới các cuộc họp này. Điều mới mẻ và đáng sợ luôn kích thích hành vi con người − tốt nhất lẫn

xấu nhất – vì thế bạn có thể thấy một số phản ứng: lôn xộn, không chắc chắn, không kiểm soát được, ngang bướng. Các cuộc họp này cũng có thể rất đáng nhớ, tùy thuộc vào khả năng quản lý.

4. Các cuộc họp lớn, trong đó các viên chức cấp cao nói chuyện với hàng nghìn nhân viên − được tổ chức để thúc đẩy động lực, ăn mừng, kích thích, thể hiện bản thân… − là các sự kiện giải trí, vui vẻ ngoài phạm vi của chương này.

Trong chương này, chúng tôi đưa ra các cách nhằm cải thiện và phát triển các kiểu cuộc họp 1, 2, và 3.

CÁC CUỘC HỌP ĐÁP ỨNG NHU CẦU XÃ HỘI

Chúng ta phải cải thiện các cuộc họp, chứ không phải hủy bỏ chúng. Con người luôn thể hiện nhu cầu đoàn kết, gắn bó, đặc biệt là trong những lúc khó khăn hay chiến thắng. Vì vậy, các cuộc họp vẫn phải được tiến hành và duy trì đều đặn. Dù là họp ảo hay thực − trong những lúc khó khăn hay có cơ hội − chúng ta có thể làm cho các cuộc họp diễn ra nhanh chóng, mang tính xây dựng, thoải mái và hấp dẫn.

Chúng ta gặp gỡ để chia sẻ thành tựu và đề xuất nhu cầu của mình

Khi tập hợp lại trong một không gian, thực hoặc ảo, với các đồng nghiệp, ông chủ hoặc khách hàng, chúng ta đang học hỏi thông qua quan sát:

• Chúng ta có thể tin tưởng ai.

• Làm thế nào chúng ta đáp ứng được các điều kiện khác nhau.

• Chúng ta có thể phản ứng, sáng tạo và cam kết nỗ lực nhanh chóng và thành công như thế nào.

• Ai có thể lãnh đạo và truyền cảm hứng cho người khác, qua bổ nhiệm chính thức hoặc ảnh hưởng cá nhân.

Tại cuộc họp, chúng ta sẽ biết được khả năng lãnh đạo của chính mình. Chúng ta học cách cung cấp thông tin, đóng vai trò trong các quyết định nhóm, phản ứng nhã nhặn khi đưa ra quyết định. Vì thế, “việc tham dự” chắc

chắn sẽ giữ được tính chất của các cuộc họp bất cứ khi nào nhóm hoặc đội phải cùng hoàn thành công việc.

KẾT LUẬN: Đừng bao giờ hủy bỏ các cuộc họp, thay vào đó, hãy nâng cấp chúng!

Các cuộc họp mang tính tương tác

Cho dù các cuộc họp của bạn là ảo hay thực, bạn cần phải có mặt trong thời gian đó để:

1. Phối hợp hành động.

2. Trao đổi thông tin khi các phản ứng chắc chắn sẽ khác nhau.

3. Thảo luận và giải quyết các vấn đề đòi hỏi các lĩnh vực chuyên môn khác nhau.

4. Đưa ra quyết định chung mà đa số cùng thống nhất.

Nhân tố chung trong bốn điều trên là sự phụ thuộc lẫn nhau. Tất cả bốn động cơ đòi hỏi đa dữ liệu, quan điểm và các thỏa thuận trước khi quyết định cuối cùng được đưa ra.

CHÚ Ý: Điều thứ 4 − Đưa ra quyết định chung − có thể ẩn giấu một cái bẫy. Chúng ta có thể thuyết phục bản thân rằng các quyết định sẽ tốt hơn khi được chia sẻ. Nhưng nên nhớ, nếu việc đưa ra quyết định là nhiệm vụ, trách nhiệm của bạn, bạn phải kiểm soát ý định chia sẻ trách nhiệm của mình với người khác.

Dưới đây là một số sự lạm dụng cuộc họp điển hình: Một người quản lý hoặc chủ doanh nghiệp vừa và nhỏ phải đối mặt với một quyết định khó khăn. Trong cơn mệt mỏi và sợ hãi vì phải suy nghĩ về quyết định đó, nhà quản lý nhận ra một cơ hội: cuộc họp nhân viên hàng tuần sắp tới. Vì vậy, vấn đề khó khăn này đã được bổ sung vào chương trình họp. Lấy dữ liệu từ mọi người làm tăng giá trị của quyết định trong khi giảm gánh nặng cho người ra quyết định. Cuối cùng, quan trọng là người quản lý vẫn phải quyết định. Tuy nhiên, nếu quyết định đi ngược lại với sự đồng thuận, các thành viên nhóm sẽ phật ý. Lần tới họ chắc chắn không có động lực giúp đỡ bạn nữa.

TIẾNG NÓI THỰC SỰ

Nhà quản lý quy trình Andrea Cifor hoài nghi về việc "hủy bỏ quyết định" trong một số cuộc họp mà bà đã chứng kiến trong suốt sự nghiệp kinh doanh của mình. Dưới đây là quan điểm của bà:

Việc tập trung quá nhiều vào tìm kiếm sự thống nhất trong một nhóm lớn có thể gây lãng phí thời gian. Tôi nghĩ rằng đã đến lúc các nhà quản lý bước lên phía trước và định hướng sự nghiệp kinh doanh. Tính dân chủ có vai trò của nó, do đó tính tôn ti trật tự mà người ra quyết định nắm giữ cũng vậy.

Đừng triệu tập một cuộc họp chỉ vì bạn có quyền!

Khi chứng kiến các trường hợp nêu trên, có thể bạn cũng muốn đặt ra cho mình một vài nguyên tắc về triệu tập một cuộc họp. Dưới đây là năm lý do chính để triệu tập một cuộc họp:

1. Chỉ triệu tập cuộc họp về các chủ đề đòi hỏi giao tiếp hai chiều.

2. Chỉ triệu tập cuộc họp khi chủ đề này không thể giải quyết qua thư báo.

3. Tổ chức các buổi họp nhóm theo một lịch trình hợp lý, nhưng không nên thiết lập sẵn thời gian. Điều này cho phép mọi thành viên có cơ hội đề xuất các hạng mục liên quan đến chương trình họp. Nhóm làm việc tốt hơn khi biết họ có thể phát biểu một vấn đề liên quan đến một số thành viên khác.

4. Họp trong thời gian ngắn. Nếu cuộc họp cần 20 phút thì bạn chỉ cần dành ra 20 phút cho nó.

5. Chuẩn bị tốt. Các nhóm làm việc hiện nay thường thông minh nhưng lại dễ nản lòng.

Có một số việc làm theo nhóm hiệu quả hơn cá nhân. Những công việc đó bao gồm công tác quy hoạch và điều phối, phát triển chính sách mới, giải quyết các vấn đề liên quan đến sự công bằng (như phân bổ, bảo hiểm, luân phiên trách nhiệm) − những việc mà nhân viên muốn tranh luận nêu ý kiến, chứ không phải cứ thế mà nhận quyết định luôn. Các cuộc họp tốt nhất là dành cho việc giải quyết vấn đề sáng tạo, thể hiện sự công nhận với những thành quả của nhân viên, và ăn mừng chiến thắng. Tuy nhiên, nếu làm sai,

bạn sẽ phải nhận lời phê bình của cấp trên.

Claire sẵn sàng thừa nhận rằng các cơ hội hoặc một số sự kiện không dự đoán được có thể dẫn tới một cuộc họp, nhưng bà khẳng định rằng một mô hình dành cho một cuộc họp như vậy phải được đưa ra để điều chỉnh hoặc sửa chữa. Với bất kỳ cuộc họp khẩn cấp nào, nhiệm vụ đầu tiên là phải thiết lập một chương trình họp, do đó trước tiên mọi người có thể xem xét liệu mình có đủ dữ liệu để thảo luận hoặc quyết định hay không.

TIẾNG NÓI THỰC SỰ

Tiến sỹ, Nhà nghiên cứu Y học Claire Chen cho biết:

Các cuộc họp không báo trước không ngừng phá hủy các nhiệm vụ quan trọng khác và ảnh hưởng đến lịch trình làm việc của tôi. Tôi dành nhiều giờ mỗi tuần gọi điện hoặc gửi email tới các thành viên trong nhóm, bác sĩ và khách hàng để hẹn lại giờ vì các cuộc họp như thế chiếm hết thời gian của chúng ta. Không những thế, chúng còn chiếm quá thời gian quy định, vì không ai chuẩn bị tốt các dữ liệu.

Công cụ để nhận và chấp nhận những lời phê bình hoặc sự trừng phạt vì những việc bạn đã làm: Tạo ra một tấm thẻ phê bình

Nếu bạn thực sự muốn biện minh cho các cuộc họp của mình (trường hợp khẩn cấp hoặc định kỳ), hãy cung cấp cho những người tham dự cuộc họp cách đưa ra lời bình luận đơn giản, dễ dàng, ẩn danh. Hãy làm cho mọi chuyện trở nên thật đơn giản. Một tấm bưu thiếp hoặc bản thông báo một mặt là đủ. Chỉ nên đưa ra ba lựa chọn; và những người tham dự có thể chọn một trong số đó.

• Tôi rất vui vì có mặt ở đây. Dữ liệu nhập của tôi được yêu cầu, thông tin được cung cấp đầy đủ.

• Tổ chức vội vàng. Dữ liệu chưa đủ để đưa ra quyết định hoặc biểu quyết.

• Tôi không chắc tại sao mình được mời. Vấn đề không liên quan đến trách nhiệm của tôi.

Hãy nghĩ về một số cuộc họp mà bạn phải tham dự. Liệu những cuộc họp đó

có giúp ích gì bằng cách để các thành viên đánh giá?

THAY ĐỔI SUY NGHĨ VỀ VAI TRÒ CỦA CÁC CUỘC HỌP

Một số gợi ý dưới đây có thể giúp bạn.

• *Đối với các nhà quản lý cấp cao: Chỉ định những "người đóng thế" cho một số lĩnh vực nhất định.* Đăng danh sách những người có quyền bỏ phiếu tại nơi làm việc của bạn về những chủ đề cụ thể. Nhiều tổ chức phân cấp, công nghệ cao thường xuyên thực hiện việc này.

• *Mời các thành viên xác nhận tần suất và thời gian.* Mặc dù các cuộc họp nhân viên nên được tổ chức vào cùng một ngày và cùng một thời gian mỗi tuần (đảm bảo độ tin cậy), không cần phải dành ra khoảng thời gian tương đương cho mỗi lần họp. Tôn trọng thời gian của nhân viên làm tăng mức độ sẵn sàng tham gia của họ. Nếu vấn đề được giải quyết trong 20 phút, cứ để cho họ nói, và sau đó kết thúc cuộc họp. Áp dụng điều này cho cả các cuộc họp được tổ chức từ xa hoặc qua mạng.

Khi bạn chủ trì cuộc họp

Bằng việc tuân thủ (và đăng lên) một vài quy tắc đơn giản, bạn có thể vượt qua hầu hết những điều khiến các thành viên ghét họp hành. Hãy tưởng tượng trên tường có một bảng thông báo như sau:

Trong phòng họp chúng ta phải:

• Bắt đầu đúng giờ

• Tự do đóng góp

• Bám sát chương trình họp

• Kết thúc đúng giờ

• Cảm ơn vì đã cung cấp thông tin

Chúng ta hãy xem xét kỹ hơn những điểm trên.

Bắt đầu đúng giờ

Không trì hoãn cuộc họp để đợi người đến muộn, ngay cả khi nếu đa số đến

muộn. Nếu làm thế, bạn đang bất công với những người đã cố gắng đến đúng giờ. Càng ngày sẽ càng có nhiều người chuyển sang đi muộn. Hơn nữa, tránh nhắc lại hoặc tóm tắt lại dữ liệu cho những người đến muốn.

“Giải phóng” những người tham dự cuộc họp khi không cần thiết

Tổ chức chương trình họp để các nhóm cùng tham gia vào một chủ đề. Mời họ chuẩn bị và trình bày quan điểm. (Bạn không nên là người giới thiệu chính hoặc là người duy nhất trình bày.) Sau đó, ngay khi giải quyết xong vấn đề, cho phép những người đóng góp (và những người tham gia) ra về. “Việc tham gia” này giúp các công ty giải quyết được một mớ công việc chỉ trong một ngày, dù họp qua mạng hoặc “gặp trực tiếp”. Những nhân viên được “trả tự do” sẽ rất vui vẻ quay lại với công việc riêng của họ.

Bám sát chương trình họp

Khi thời gian tăng lên, hãy chuyển sang mục kế tiếp. Khi mọi người nhận thấy bạn rất nghiêm túc, họ chuẩn bị những bài thuyết trình có trọng tâm hơn, theo đúng thời gian dự kiến.

Kết thúc đúng giờ

Hãy phân công một người bấm thời gian. Tuân thủ báo hiệu hết giờ. Khi những người tham dự biết rằng cuộc họp sẽ kết thúc đúng giờ, hãy cho phép họ giải quyết các công việc khác. Đó là một cơ hội khác để bạn xây dựng niềm tin và sự tôn trọng.

Cảm ơn các thành viên tham gia họp vì những đóng góp cụ thể

Điều này không chỉ thể hiện sự chân thành mà còn cho các nhân viên biết cần phát huy hành động tốt đẹp nào.

CÁCH ỨNG XỬ TRONG CÁC CUỘC HỌP

Có lẽ một cuộc họp giữa những cư dân thời tiền sử sẽ đơn giản hơn. Tuy nhiên, có rất nhiều bằng chứng chứng minh rằng con người đã tổ chức hội họp và biểu quyết, với các hành vi giống như những gì chúng ta thấy trong những cuộc họp ngày nay kể từ trước khi Bộ luật Hammurabi ra đời 38 thế kỷ trước. Ngay cả khi người xưa khắc những quyết định của mình vào bia đá

còn ngày nay chúng ta trình bày bằng kỹ thuật ba chiều, tất cả đều muốn nhìn nhận vấn đề và chấp nhận một số giải pháp dưới đây:

Làm thế nào để “ đưa một con cá trích đỏ lên cạn”?

Khi một người đưa ra một chủ đề không thuộc chương trình họp, hãy bố trí một tấm bảng phụ đặt bên cạnh bảng hoặc màn hình chính dành cho những mục lẻ phát sinh. Bạn có thể nói: “Quả là một ý tưởng rất hay, Jerry ạ. Nhưng ý tưởng đó nằm ngoài chương trình họp mà hầu hết chúng ta chưa chuẩn bị tài liệu. Vì vậy, anh hãy đưa vấn đề đó lên Bảng Các vấn đề phát sinh để đưa ra trong chương trình họp lần sau.

Nếu Jerry vẫn khăng khăng rằng vấn đề này sẽ chỉ mất một vài phút, bạn có thể ra biểu quyết.

“Được rồi Jerry, nếu anh muốn dân chủ về vấn đề này, hãy biểu quyết. Có bao nhiêu người đồng ý rằng vấn đề này phải được thảo luận ngay bây giờ, mặc dù nó sẽ làm cho cuộc họp kết thúc muộn?.”

Cách thoát khỏi bế tắc

Khi một bên cố gắng buộc người khác chấp nhận vị trí của mình, trong khi bên khác không chịu, các bạn sẽ rơi vào tình thế bế tắc. Nếu cả hai bên có sức ảnh hưởng ngang nhau, và nếu đây là cuộc họp bàn về một chủ đề, bạn có thể hoãn và triệu tập lại cuộc họp khi mọi người đã suy xét kỹ lưỡng. Thường thì vấn đề này có thể được giải quyết nhanh chóng khi mọi người đã xem xét lại quan điểm của mình. Nếu họ tìm ra một giải pháp tốt, hãy dành thời gian để ghi lại: ai, như thế nào, cái gì, khi nào, tại sao lại là giải pháp này.

Kết hợp chương trình họp và Biên bản

Các chủ đề được liệt kê được đánh dấu thời gian. Khi cuộc họp diễn ra, các quyết định về từng vấn đề được đánh các ký hiệu C, K hay G – tương ứng với Có, Không, hoặc Giữ. Những chữ cái đầu tiên trên bảng sẽ cho biết ai là người chịu trách nhiệm phần tiếp theo. Cuối cùng, thiết lập thời hạn chót.

Một số công ty đang áp dụng hệ thống này có thêm một cột bên phải để lấy ý kiến nhằm loại bỏ những cuộc thảo luận xa hơn do các thành viên bất mãn

trong cuộc họp, những người muốn bác bỏ ý kiến của đại đa số.

Chương trình họp/Biên bản					
Thời gian	Vấn đề	Quyết định	Trách nhiệm	Hạn chót	Lời bình
10:00	A	Có	BJ	15/9	
10:20	B	Không			
10:35	C	Giữ	DD	21/10	
10:45	D	Có	CB	01/11	
11:00	Hoãn họp				

TỪ CHỐI THAM DỰ MỘT CUỘC HỌP

Tại sao các bạn được mời hoặc được triệu tập tham dự một cuộc họp? Nếu là do vị trí cấp cao, thẩm quyền, và/hoặc chủ đề thuộc phạm vi chuyên môn của bạn, không còn nghi ngờ gì nữa, bạn bắt buộc phải tham dự. Nhưng hãy suy nghĩ lại xem. Cuộc họp này có thuộc 20% những việc bạn phải làm vào giờ đó không? Luôn luôn xác định được đúng mục đích và điều kiện của một cuộc họp trước khi bạn đồng ý tham dự. Bạn có thể cung cấp tài liệu được yêu cầu mà không cần phải trực tiếp có mặt tại cuộc họp. Hãy hỏi người chủ trì cuộc họp xem người ta cần gì từ phía bạn và liệu bạn có thể cung cấp dưới các hình thức khác − chẳng hạn văn bản, một tuyên bố ủng hộ, người được ủy quyền, hoặc xác nhận qua video.

Bốn ý tưởng để bắt đầu

1. Chỉ tham dự một phần cuộc họp đã được tính thời gian, đóng góp hoặc bảo vệ lợi ích của mình trước các quyết định sai lầm được những người khác thông qua. Nếu ông chủ của bạn (hoặc người điều hành cuộc họp) cảm thấy bị xúc phạm vì bạn bỏ về sớm, bạn có thể xin họ thứ lỗi do cùng thời điểm đó bạn đang phải làm một công việc khác. Bạn cần nhắc nhở họ về thực tế đó vì nhiều ông chủ giao những công việc tốn thời gian và rồi coi như bạn có thể ngay lập tức làm xong việc đó. Bạn không thể cùng lúc đáp ứng được các thời hạn mà vẫn tham dự các cuộc họp như bình thường.

2. Sử dụng sếp của bạn như một lời bào chữa. Đôi khi những người điều hành cuộc họp có thể sử dụng sếp như một lý do cho mình, nhưng lý do này phải

chính đáng. Bạn có thể nói: “Xin lỗi, tôi phải thực hiện một nhiệm vụ mà sếp tôi giao phó. Tôi cần làm rõ điều đó − và nói thẳng ra − tôi nghĩ lần này mình phải ưu tiên sếp trước.”

3. Tránh những cuộc họp hai người phiền phức. Nếu ai đó yêu cầu gặp riêng bạn, đặc biệt là liên quan đến vấn đề chậm tiến độ công việc hoặc đi công tác − hãy hỏi xem sẽ mất bao nhiêu thời gian để đưa ra một quyết định chung mà không cần phải họp. Bạn có thể gợi ý: “Chúng ta có thể giải quyết việc này qua điện thoại được không? Đang có tài liệu ngay ở đây, tại sao chúng ra không quyết định luôn?”

4. Gửi ý kiến đã được niêm phong: Một thói quen của Giám đốc điều hành. Đôi khi một vị giám đốc điều hành thông minh gửi ý kiến đến một cuộc họp mà ông muốn gây ảnh hưởng, nhưng không thể tham dự. Ông chỉ thị người điều hành cuộc họp giữ ý kiến của mình cho đến khi gần kết thúc cuộc họp. Sau khi các thành viên tham dự kết thúc cuộc tranh luận của họ, người điều hành có thể quyết định liệu có sử dụng ý kiến của Giám đốc điều hành hay không. Ý kiến đó theo biểu quyết số đông. Giám đốc điều hành sẽ hài lòng vì mặc dù không cần phải tham dự cuộc họp, ông vẫn tạo được ảnh hưởng lên nhân viên.

Mặt khác, nếu phiếu bầu đi ngược lại với quan điểm của CEO − và nếu có thông tin mới mà ông cần biết, người điều hành có thể hoãn các cuộc họp mà không đưa ra quyết định cuối cùng, hãy hẹn nhóm đến thuyết trình với CEO.

Tận dụng các cuộc họp ảo − Hội nghị qua Web và Video

Với tình hình chi phí tăng gấp đôi và việc cắt giảm số lượng các phi đội như hiện nay, những vấn đề trong ngành hàng không đang kích thích nhu cầu tổ chức các hội nghị qua video và họp qua mạng. Khi tổ chức họp qua mạng, tất nhiên bạn sẽ bỏ qua phần đọc hiểu ngôn ngữ cơ thể. Và thay vì lắng nghe thì bạn lại tập trung vào gửi những tin nhắn vội vàng trong suốt cuộc thảo luận. Một nửa số nhân viên công ty bạn cố gắng lần ra manh mối của đồng nghiệp và người điều tiết để trả lời thư thoại ở khoảng cách xa − và rõ ràng một nửa số nhân viên phía bên kia cũng làm tương tự như thế: đánh máy nhanh để

hướng người phát ngôn về phía họ. Và với hội nghị thoại, dừng lại hoặc giữ im lặng còn khó khăn hơn. Việc này sẽ làm tăng nỗi lo lắng, đẩy nhanh việc ra điều kiện bởi trước tiên bất cứ người tham gia nào cũng đều “lẩn tránh”.

Vì vậy, mặc dù chi phí đi lại cao có thể giảm số lượng các chuyến công tác của bạn trong năm nay, thì bạn cũng vẫn không thể không thực hiện. Có những lúc không có lựa chọn nào thay thế được việc tham dự trực tiếp để bắt tay hoặc cúi chào nhau, làm quen, hiểu biết về các đối tác của mình.

MỘT SỐ GỢI Ý VỀ VIỆC SẮP XẾP HỢP LÝ CHƯƠNG TRÌNH HỌP

Một khi bạn và nhóm đã thống nhất rằng bạn sẽ đưa ra các chương trình họp và những người khác phải tôn trọng giờ giấc thì đây là một cơ hội tốt để những người phát biểu phải chuẩn bị trước những nhận xét và bài nói của mình nhằm thực hiện đúng lịch trình. Chúng tôi nhận thấy có một số nguyên tắc rất thịnh hành trong một công ty thành đạt, bao gồm:

• Liệt kê các mục có trong chương trình họp theo thứ tự ảnh hưởng: nếu hết thời gian, thiệt hại sẽ ở mức tối thiểu.

• Các thành viên không ngắt lời người trình bày: Thay vì tập hợp tất cả các câu hỏi vào một khoảng thời gian nhất định, hãy đưa nó vào sau mỗi mục trong chương trình hoặc đẩy xuống phần Hỏi&Đáp đã được tính thời gian trước trong phần cuối cuộc họp.

• Các thành viên không ngắt lời nhau hoặc không xung phong phát biểu.

• Tránh phản ứng kiểu “đã ở đó, thì phải làm như thế”. Không phê phán, thay vào đó, hãy đưa ra một ý tưởng tốt hơn.

Thiết lập những quy tắc mặc định phù hợp với văn hóa công ty. Cách đây nhiều năm, tôi phát hiện ra một thông báo rất đáng nhớ dán trên tường phòng họp của công ty IBM ở Vermont. Tôi không bao giờ quên thông báo đó. Nó đơn giản là:

Tôn trọng những thành viên vắng mặt trong cuộc họp

Tôi hiểu câu này có nghĩa là: Đừng trách móc những người không tham dự cuộc họp.

TỰ ĐÁNH GIÁ

Bạn đánh giá khả năng thoát khỏi chiếc bẫy của những cuộc họp điều hành kém bằng cách nào? Tự đánh giá dựa trên những câu hỏi dưới đây; sau đó lặp lại quá trình trong 30 ngày kể từ bây giờ. Chỉ cần trả lời Có/ Không.

Câu hỏi	Hôm nay	30 ngày
1. Trong bất kỳ cuộc họp nào do tôi triệu tập, những người tham dự đều nhận được trước khung chương trình họp.		
2. Chúng tôi bắt đầu một cuộc họp bằng việc xây dựng một khung chương trình họp.		
3. Các cuộc họp của tôi bắt đầu và kết thúc đúng giờ.		
4. Chương trình họp giới hạn thời gian, được gửi trước khi các cuộc họp lớn diễn ra, cho phép những "người có mặt" chỉ cần tham dự những phần liên quan tới họ.		
5. Khi xuất hiện những chủ đề nằm ngoài chương trình họp, chúng tôi ghi những vấn đề này lên "tấm bảng phụ" để giải quyết trong những cuộc họp sau, hoặc tìm ra một phương án khả thi sau cuộc họp.		
6. Tôi trình bày riêng với các nhà quản lý cấp cao những vấn đề mới hoặc không thuộc chương trình họp.		
7. Chúng tôi tuân thủ "Nghi thức họp" để hoàn thành công việc mà không gây xung đột.		
Kết quả		

Chương 12: THẾ GIỚI ẢO

Theo giới truyền thông, một số giám đốc điều hành đã từ chối việc số hóa bản thân. Tỷ phú Donald Trump và Colleen Barret, Giám đốc điều hành của hãng hàng không South-West Airline, nằm trong số ít những người không tuân theo nguyên tắc của tổ chức. Thật ra, nhiều nhà lãnh đạo cấp cao không mấy nổi tiếng vẫn thích dùng giấy bút. Một số còn sử dụng điện thoại, giống như Richard Branson – Chủ tịch Hãng hàng không Virgin Airways – vẫn luôn giữ khư khư điện thoại di động bên mình. Một số người bảo thủ tranh luận rằng những hồ sơ tài liệu, những tập giấy viết đáng tin cậy không cần đến điện, không bảo trì, không pin; những thứ này không thu hút những tên trộm và có thể được dùng trong cuộc nói chuyện điện thoại nhàm chán mà không cần phải gõ bàn phím để lộ thông tin.

Một số người trong chúng ta muốn đi theo một con đường thực tiễn, kết hợp khéo léo các công cụ công nghệ thấp và công nghệ cao, nhưng vòng xoáy của thế giới tự động hóa bắt buộc chúng ta phải thích nghi. Một số nhà tiên tri dự báo rằng chúng ta sẽ sớm có con chip điện tử kín đáo được gắn vào trán của mình để truyền tải suy nghĩ mà không cấn phải gõ bàn phím và mở màn hình máy tính.

ĐƯỜNG CONG HỌC TẬP ĐIỆN TỬ CỦA BẠN NHƯ THẾ NÀO?

Khi những phần mềm và phần cứng mới xuất hiện, ban phải hiểu được nó. Bạn phải đầu tư thời gian trước khi có được động lực mà sự nâng cấp mang lại. Điều này sẽ tiết kiệm thời gian cho bạn nhưng không phải ở giai đoạn đầu.

Nếu đang điều hành một doanh nghiệp nhỏ, bạn có thể học nhanh chóng bằng việc tham gia các lớp học nâng cao trình độ, tiết kiệm thời gian tìm kiếm lan man trong những cuốn hướng dẫn khó hiểu. Việc mua một cuốn sách nhập môn hoặc học qua video cũng giúp đẩy nhanh tiến độ.

Tốc độ điều khiển những mong đợi

Tại nơi làm việc, với sự đơn giản và tốc độ của email cũng như điện thoại thông minh, các ông chủ và khách hàng có thể nhận được câu trả lời từ bạn vào mọi thời điểm trong ngày. Mặc dù việc trả lời nhanh chóng góp phần nâng cao sức cạnh tranh trong công việc của bạn, nhưng khách hàng luôn không ngừng đòi hỏi những dịch vụ nhanh chóng và tốc độ hơn.

Tuy nhiên, nếu bạn không nói ra, mọi người sẽ nghĩ bạn không cần thời gian để:

1. Nghiên cứu

2. Thảo luận

3. Đưa ra quyết định

4. Hành động

5. Đưa ra các lựa chọn

Biến công nghệ thành lợi thế của bạn

Được quản lý cẩn thận và hiệu quả, các thiết bị công nghệ đã giúp hàng triệu người giải quyết thành công nhiều nhiệm vụ ưu tiên với tốc độ nhanh chóng.

TIẾNG NÓI THỰC SỰ

Kris Todisco, Giám đốc bộ phận Quản lý Chất lượng của công ty đầu tư East Coast, cho biết:

Công cụ tiết kiệm thời gian ưa thích của tôi ư? Đó là chiếc điện thoại Blackberry. Tôi có thể kiểm tra email hay lịch làm việc trong lúc đang lái xe, đi tàu điện ngầm hay chờ đợi một cuộc họp bắt đầu. Điện thoại giúp tôi sử dụng và tiết kiệm thời gian trong khi những thiết bị khác không làm được. Nhờ nó, tôi còn có thể tham gia vào một cuộc họp ảo từ hầu hết mọi nơi.

Trong công việc, tôi sẽ loạn hết cả lên nếu không có Outlook. Bên cạnh đó, tôi còn rất thích những lá cờ màu theo dõi công việc của từng nhân viên. Tôi đặt cho mỗi nhân viên trong nhóm một màu, rồi trong buổi họp với từng người, chỉ cần đánh giá nhanh tất cả những hạng mục công việc nổi bật của họ.

NHỮNG YÊU CẦU THIẾT BỊ ĐIỆN TỬ TẤT YẾU

Bạn cần quan tâm tới những công cụ hữu ích này. Dù bạn giữ mức trách nhiệm nào, tập thể cũng tin tưởng vào bạn và bạn cần:

• Bảo vệ những dữ liệu và những thiết bị đã được bàn giao

• Chống lại tình trạng nghiện Internet.

Bảo đảm những dữ liệu và thiết bị được bàn giao

• Nếu bạn làm việc trong một công ty lớn, hệ thống an ninh của họ đã có người phụ trách. Tuy nhiên, nếu sở hữu một công ty nhỏ, bạn phải cài đặt một hệ thống an ninh do bạn lựa chọn.

• Nhanh chóng chú ý tới những lời cảnh báo của những nhà cung cấp dịch vụ bảo mật khi truy cập các đường dẫn hoặc tải tệp đính kèm. Các loại virus có thể phá hỏng công việc của bạn.

• Cài đặt mục Preferences để ngăn chặn lưu lượng truy cập không mong muốn, sau đó chọn lọc và sắp xếp những dữ liệu cần thiết.

• Nếu tập tin dự phòng chưa được tạo, hãy cài đặt máy tính ở chế độ lưu lại tất cả quá trình hoạt động. Mọi người thường đánh mất những kết quả công việc giá trị chỉ vì tính bất cẩn của mình. Việc phục hồi (nếu có thể thực hiện được) sẽ tiêu tốn hàng giờ hoặc nhiều ngày.

• Xóa những thư cũ, những tệp đính kèm và các tập tin thường xuyên hoặc định kỳ hàng tháng, để tránh nhồi nhét vào bộ nhớ lưu trữ. Lưu trữ chúng theo chủ đề, dự án hoặc khách hàng, theo cách phù hợp với bạn nhất.

• Những tài liệu lưu sẵn có thể cần sử dụng trong tương lai.

Kiểm soát tình trạng nghiện Internet

Ở Mỹ tin tốt là phần lớn các hộ gia đình đều có thể truy cập Internet. Tuy nhiên, tin xấu là: Những nghiên cứu được công bố bởi trường Đại học Y Stanford cho thấy trong 8 người trưởng thành ở Mỹ thì có 1 người nghiện Internet. Tệ hơn, rất nhiều thanh niên “được trông nom” bởi vô tuyến và máy tính, bắt đầu nghiện Internet. Các trang mạng xã hội thu hút hàng triệu tín đồ,

tạo nên một sân chơi hấp dẫn, không chỉ dành cho những đứa trẻ ngoan ngoãn mà còn cả những kẻ hách dịch ở trường lẫn những kẻ lạm dụng để kiếm tìm “bạn thân” trẻ tuổi hơn mình. Các hộ gia đình cài đặt các thiết bị giúp cha mẹ kiểm soát việc sử dụng mạng của con cái nhưng những việc này cũng không hề đơn giản: nhiều đứa trẻ còn hiểu biết về máy tính hơn cả cha mẹ mình, nên chúng vẫn tiếp tục lang thang trên mạng theo sở thích.

Kết hợp các cách thức kiểm soát trong cộng đồng

Một vài hội đồng thành phố và trường học trên khắp nước Mỹ đã cấm học sinh sử dụng điện thoại di động trong khi lái xe tại khu vực xung quanh trường học, với số tiền phạt lên đến 200 đô-la cho mỗi lần vi phạm. Tỷ lệ cao của các vụ tai nạn giao thông do thanh thiếu niên gây ra dẫn tới những động thái này. (Rõ ràng, một số thanh niên liều mạng tiếp tục nhắn tin trong khi vượt qua những dốc trên đường cao tốc và bãi đậu xe tắc nghẽn.)

Châu Á: Sự lo lắng và hào hứng với Internet

Ấn Độ, một trong số năm quốc gia có nền công nghệ thông tin và tốc độ phát triển mạng Internet hàng đầu thế giới có khoảng 40% dân số nghiện Internet. Các ký túc xá do chính phủ tài trợ được điều hành bởi Viện Công nghệ Ấn Độ uy tín, đã thu hút lượng lớn truy cập trò chơi điện tử trực tuyến sau 11 giờ đêm. (Lượng truy cập giảm bớt khi quá nhiều sinh viên buồn ngủ không thể có mặt trong các lớp học buổi sáng.)

Các nhà lập pháp của Trung Quốc gần đây đã soạn thảo một văn bản sửa đổi nhằm tự động chấm dứt trò chơi điện tử trực tuyến sau một thời gian. Các nhà chức trách ước tính rằng 10% trong số 210 triệu người dùng máy tính tại Trung Quốc có biểu hiện nghiện Internet. Và trong bài viết này, hơn 1.500 thanh niên đã phải điều trị tại các trung tâm cai nghiện Internet tại các thành phố khác nhau.

Ngược lại, tại đất nước có lối tư duy thương mại Nhật Bản, những người dùng điện thoại di động có thể “ngắm và chụp“ một mã vạch trên một cuốn tạp chí hoặc tấm bảng quảng cáo. Trong nháy mắt, họ có thể kết nối tới một trang web để biết thêm thông tin và “mua sắm ngay lập tức”.

Bạn không cần một chiếc máy tính để học tập hoặc vui chơi

Hầu hết các hoạt động trên Internet không còn đòi hỏi bạn phải có một chiếc máy tính nữa. Thay vào đó, tại Mỹ, số lượng các thuê bao điện thoại di động lên tới con số 250 triệu, tương đương hơn 80% dân số, với những mẫu điện thoại thông minh mới xuất hiện hàng ngày. Người tiêu dùng có thể mua điện thoại với màn hình cảm ứng, với các tính năng truy cập Internet, nghe nhạc không giới hạn, GPS, mạng xã hội và máy ảnh kỹ thuật số tích hợp.

Podcasts cho phép chủ sở hữu iPod điều chỉnh miễn phí những bài giảng của các giáo sư đại học nổi tiếng. Có rất nhiều cơ hội tuyệt vời để cập nhật các nghiên cứu mới nhất và tư tưởng tiến bộ nhất: đó là lợi thế học tập dành cho tất cả mọi người, điều mà cách đây một vài năm người ta không thể ngờ tới.

Trong thời đại Internet kỳ diệu này, chúng ta phải quản lý bản thân!

Đây là một thực tế. Internet đã vượt xa khỏi giấc mơ của những người ủng hộ mạng trước đó. Liên lạc với nhau ngay lập tức trên toàn thế giới đã trở thành hiện thực, tiện dụng cho cả người giàu lẫn người nghèo, già hay trẻ, có học hay vô học, chính diện hay phản diện, ngoại trừ các vùng xa xôi hẻo lánh. Tại các trường học và thư viện công cộng, tại quán cà phê và các trung tâm giáo dục, mọi người có thể truy cập Internet tự do và gần như miễn phí. Không có giới hạn cho những tiềm năng của Internet với những mục tiêu tốt, nhưng cũng có một vài giới hạn cho sự nguy hiểm của nó. Vì vậy, mỗi chúng ta phải đưa ra quyết định có ý thức về việc khi nào và làm thế nào sử dụng công cụ đặc biệt này.

CÁC THIẾT BỊ TIỆN ÍCH CẦN NHỮNG NGƯỜI SỬ DỤNG CẨN THẬN

Do có quá nhiều việc con người có thể làm và tìm hiểu qua Internet, chúng ta phải tính toán thời gian và tập trung vào những công việc có ích nhất phục vụ cho cuộc sống và công việc của mình.

• Các công cụ tìm kiếm có thể đáp lại bất kỳ từ khóa nào của chúng ta, ngay lập tức cung cấp hàng trăm hàng nghìn, đôi khi hàng triệu kết quả, với đủ các thông tin và đường dẫn tới nhiều nguồn khác nhau.

Mặc dù việc này hữu ích đối với những người sử dụng có kỷ luật, nhưng việc tìm kiếm có thể tốn hàng giờ vì bản tính tò mò khiến chúng ta khó lòng dừng lại.

• Chúng tôi có thể tốn hàng giờ vào tán gẫu và thăm các trang blog, “líu lo” về những chủ đề đa dạng với những người hào hứng khác.

Tuy nhiên, không giống như các nhà văn, “cư dân mạng” không bị cản trở bởi tính kỷ luật hoặc các quy định về tội phỉ báng hay đạo văn. Vì vậy, những thông tin “thực tế“ mà bạn tìm thấy có thể chưa được kiểm định và chứng thực.

• Chúng tôi có thể “mua sắm cho đến chết“ cả ngày lẫn đêm, mua bán tất cả mọi thứ từ đồ gốm đến bạch kim, từ áo tắm đến bất động sản. Thật vậy, với gần hai triệu chủ sở hữu doanh nghiệp nhỏ, trang web eBay và các nhà cung cấp khác đã mở ra một thị trường hết sức thành công rộng khắp toàn cầu.

Nhưng cả người mua lẫn người bán đều phải quan tâm tới việc áp dụng tính an toàn được đưa ra qua những bản giao kèo cho tới khi giao hàng xong, và sản phẩm phải giống như thông tin mô tả.

• Chúng ta có thể cài đặt điện thoại di động cho phép mở cửa nhà hoặc ô tô mà không cần chìa khóa nhờ việc sử dụng nhận diện tần số vô tuyến điện. Chúng ta có thể quản lý tài khoản ngân hàng và đầu tư tiền từ điện thoại.

Đừng đánh mất điện thoại của bạn. Và hãy nhớ thay đổi mật khẩu thường xuyên.

• Không cần ra khỏi nhà, chúng ta vẫn có thể sử dụng Internet hoặc điện thoại để yêu cầu mọi dịch vụ mình cần. Thậm chí chúng ta có thể nhắn tin chỉ để đặt một chiếc bánh pizza!

Có lẽ việc đặt mua bánh pizza đang ám ảnh người phụ nữ trẻ, người đã va vào tôi trên vỉa hè San Francisco tấp nập. Sau lời xin lỗi nhanh chóng, cô tiếp tục nhắn tin đặt bánh pizza khi sang đường.

• Trên các trang mạn xã hội, chúng ta có thể sắp đặt một cuộc hẹn hò, tìm kiếm bạn đời, bằng việc trả lời các câu hỏi dựa trên mức độ tương đồng về trí

tuệ, kinh tế, sở thích, mối quan tâm…

Tuy nhiên, để diễn giải, thi hào Scotland Robert Burns cho rằng, con người hiếm khi nhìn nhận bản thân mình theo cách người khác nhìn vào họ. Vì vậy, tốt hơn hãy xem xét trước những ngôn từ và hình ảnh trên màn hình chứ không phải là hình ảnh khách quan của người gửi nó.

• Bạn có thể ngay lập tức tìm được chỗ đỗ xe trong một khu buôn bán chật ních đông nghẹt của thành phố. Một số thành phố đặt những thiết bị cảm biến trên vỉa hè để phát hiện những khu có thể sử dụng được. Những biển báo điện tử mới trên đường phố sẽ vạch ra những địa điểm trống khi những người lái xe đi vòng qua góc tiếp theo. Việc này sẽ tiết kiệm rất nhiều thời gian cho các lái xe.

Người đi bộ hãy cẩn thận! Lái xe có thể nhìn vào các bản đồ trên cao, mà không nhìn các bạn, khi bạn đang cố đi bộ qua đường!

Ranh giới mong manh giữa Tự do và Sự bừa bãi

Không có quyền dân chủ nào trên trái đất tự do hơn Internet. Và tự do có giá của nó. Vì vậy, chúng ta phải lái xe cẩn thận trên "Siêu xa lộ Internet" để tránh va chạm với kẻ lừa đảo trong thời gian ngắn và những kẻ lợi dụng trong thời gian dài. Dưới đây là một số ví dụ, theo thứ tự tăng dần về mức độ nghiêm trọng:

• Sinh viên nộp bài tập cuối kỳ hoàn thiện được bán với chỉ vài đô-la mỗi trang trên nhiều trang web bán tài liệu. Sau đó, các giáo sư phải thức đêm thức hôm để phát hiện sinh viên gian lận bằng cách kiểm tra nội dung trên nhiều trang web. Sau đó, các giáo sư có thể đánh giá được kết quả thực sự của sinh viên.

Hãy nói về cách mọi người phí phạm thời gian của nhau! Tệ hơn, hãy suy nghĩ về thái độ "hãy bắt tôi nếu có thể" đang được thiết lập.

• Mọi người có thể nhấp chuột vào những đường dẫn đến các trang web khiêu dâm trẻ em, thực hiện hành vi trộm cắp hoặc tải về những hướng dẫn sản xuất bom trên Internet.

May mắn cho tất cả chúng ta, nỗ lực của những kẻ đó cuối cùng cũng thu hút sự chú ý của cảnh sát địa phương, An ninh Nội địa hay Interpol… Trong khi đó, sự tiếp cận và khả năng ẩn danh khiến Internet trở thành thiên đường cho những đối tượng xấu, và nó đòi hỏi những người sử dụng bình thường như chúng ta phải bảo vệ mạnh mẽ dữ liệu cá nhân của mình.

• Những người lạ mặt mời gọi chúng ta trở thành doanh nhân với trụ sở làm việc tại gia mà chỉ cần đầu tư một chút tiền mặt. Họ nói: "Chúng ta chỉ cần một chiếc điện thoại và một đường truyền Internet để kiếm được hàng nghìn đô-la trong thời gian rảnh của mình."

Đáng buồn thay, khi con số thất nghiệp tăng đột biến trong nền kinh tế suy giảm, ý thức chung dường như đã làm hy vọng tan biến.

• Cuối cùng, chỉ bằng một "phí giải quyết" ít ỏi, chúng ta được yêu cầu nhập dữ liệu thẻ tín dụng và số an sinh xã hội để nhận được một tài sản lớn đến khó tin, do một triệu phú đã qua đời vô tình cùng tên với chúng ta để lại. Chỉ cần trả một phần tiền, chúng ta được hướng dẫn nhập dữ liệu tài khoản ngân hàng để cho phép gửi tiền trực tiếp từ khoản tài sản thừa kế của chúng ta. Quả là một hy vọng hão huyền!

CÔNG NGHỆ THÚC ĐẨY THỜI GIAN NHƯ THẾ NÀO?

Có lẽ bạn là một trong những người yêu thích các công cụ kỹ thuật kết hợp, và sử dụng chúng để tăng cường quản lý thời gian, một chủ đề thường xuyên trong các cuộc khảo sát.

TIẾNG NÓI THẬT SỰ

Lindsay Geyer, Phó chủ tịch Quản trị Nhân lực của Port Blakely, công ty phát triển lâm nghiệp và bất động sản trụ sở đặt tại Seattle, cho biết:

Tôi sử dụng Outlook và BlackBerry để quản lý danh sách những việc cần làm, nhưng tôi còn dùng cả một tấm bảng bình thường nữa. Nếu bị gián đoạn, tôi tiếp tục thực hiện, theo sát công việc trên máy tính và có thể nhanh chóng tập hợp lại thông tin.

Mỗi khi phát triển kinh doanh, chúng tôi cần phải cải tổ công việc. Vì vậy,

chúng tôi luôn luôn xem xét lại việc sử dụng công nghệ để xử lý khối lượng công việc ngày một lớn.

Phần mềm ghi nhớ những điều chúng ta có thể sẽ quên

Nhiều quy trình từng yêu cầu chúng ta phải chú ý mỗi khi sử dụng thời gian có thể được xử lý một cách chắc chắn, đáng tin cậy thông qua phần mềm lập trình sẵn. Những điều khiến chúng ta quá mệt mỏi hoặc kiệt sức để ghi nhớ, phần mềm của chúng ta sẽ có thể ghi nhớ và thực hiện dễ dàng. Dưới đây là kinh nghiệm của một kỹ sư công nghệ thông tin:

TIẾNG NÓI THỰC SỰ

Richard Shirley, nhà quản lý công nghệ thông tin trong quân đội, chủ yếu dựa vào chức năng ghi lại lịch trình trong Outlook để duy trì các thông báo nhằm đối phó với các vấn đề sắp tới. Ông cho biết thêm, việc tham khảo quá trình phê duyệt nghiêm ngặt đòi hỏi nguồn dự phòng:

Tại nơi làm việc, tôi sử dụng phần mềm chuyên dụng (không phổ biến đối với công chúng) để thiết lập và theo dõi dự án. Phần mềm này cho phép tôi (và các nhà quản lý cấp trên) xem xét các quy trình công việc được giao cho nhóm. Nó còn có một chức năng khác là đặt các nhiệm vụ vào một chiếc giỏ điện tử.

Sau khi hoàn thành một phần công việc, tôi có thể nhấp chuột vào các tính năng nâng cao để gửi nó cho người tiếp theo trong chuỗi nhập liệu hoặc phê duyệt.

Deb Smith-Hemphill là người sáng lập doanh nghiệp DSH, chuyên gia quản lý năng suất. Trên thực tế, cô giúp các công ty sử dụng công nghệ hợp lý hơn.

TIẾNG NÓI THỰC SỰ

Tiến sỹ Smith-Hemphill cho biết về các chu kỳ và tương lai của Internet:

Internet khởi đầu là một nơi dành cho công việc - phát triển thành một sân chơi và bây giờ đã biến thành một không gian rộng mở và liền mạch cho cả hai mảng. Trong nền kinh tế toàn cầu, hoạt động 24/7, chúng ta đang tăng cường hợp tác và giao tiếp điện tử để cải thiện quy trình kinh doanh và năng

lực sản xuất. Với nhiều hoạt động tự động, chúng ta có thể bay vọt vào một quỹ đạo điện tử phá vỡ ranh giới của không gian và thời gian.

Internet sẵn sàng hỗ trợ con người tạo ra hiệu quả lớn bất kể chúng ta đang ở đâu, tại thời điểm nào. Ngày làm việc 8 tiếng tại công sở là mô hình trong quá khứ. Thay vào đó, chúng ta có thể làm việc ở bất cứ nơi nào - để giảm thời gian, đẩy nhanh đưa sản phẩm ra thị trường, chia sẻ các giải pháp sáng tạo và thay đổi quy trình quản lý.

Vì vậy, hãy suy nghĩ đơn giản về tất cả các hoạt động hay sự kiện quan trọng mà bạn có thể hoàn thành với sự trợ giúp của Internet và các chương trình phần mềm thiết yếu. Sau đó bắt đầu làm việc một cách tập trung và sáng tạo, để thiết lập các tiêu chí sử dụng thời gian hiệu quả.

TỰ ĐÁNH GIÁ

Bạn đánh giá khả năng thoát khỏi những chiếc bẫy "ảo" của mình như thế nào? Đánh giá bản thân dựa trên các câu hỏi dưới đây; sau đó lặp lại quá trình trong vòng 30 ngày kể từ bây giờ. Chỉ cần trả lời Có/Không.

Câu hỏi	Hôm nay	30 ngày
1. Tôi ghi lại những hoạt động trên Internet trong 1-2 ngày của mình để kiểm tra thời gian đã sử dụng nhằm xem xét liệu mình có bị nghiện Internet không.		
2. Tôi bảo vệ những thiết bị điện tử của mình với mã an toàn, mật khẩu và dây cáp khi đi du lịch, đặc biệt là khi nghỉ trong khách sạn.		
3. Tôi đã áp dụng nhiều bước để bảo vệ danh tính, sự riêng tư và chuyên môn của mình khi sử dụng Internet.		
4. Tôi tuân thủ các chỉ thị bảo mật của công ty liên quan đến Internet và sử dụng phần mềm.		
5. Nếu công ty của tôi không tổ chức các lớp học, tôi nghiên cứu lý thuyết về các ứng dụng thiết yếu, tham gia các lớp học để nâng cao trình độ công nghệ thông tin.		
6. Tôi tận dụng lợi thế của các công cụ tích hợp email, lịch và lịch trình dự án để có được một bức tranh tổng thể hoàn chỉnh về sản phẩm của mình chỉ trong "nháy mắt".		
7. Nhờ các công cụ điện tử, tôi có thể hạn chế việc đi lại và giảm thời gian chờ đợi, hoàn thành công việc trong một khoảng thời gian thích hợp.		
Tổng kết		

Chương 13: LẠM DỤNG EMAIL

Email! Quả là một ngôi sao nhạc Rock trong thế giới công việc! Nó thật nhanh chóng và thuận tiện; bạn có thể gửi, nhận, kiểm tra, sao chép, chuyển tiếp đến một địa chỉ mới, lưu trữ và khôi phục dễ dàng email; và một khi đã bị phụ thuộc vào email, thật khó để tưởng tượng ra chúng ta sẽ sống thế nào nếu thiếu nó. Chúng ta sử dụng email trong tất cả mọi công việc − thậm chí cả những nhiệm vụ mà email không phải được thiết kế để thực hiện. Người gửi phàn nàn rằng các ổ dữ liệu quá tải dẫn đến quá nhiều tin nhắn bị “tắc nghẽn” trong khi người nhận lại kêu ca vì số lượng thư phản hồi chúng ta gửi. Chúng ta phải làm sao đây?

NHỮNG VẤN ĐỀ KHI SỬ DỤNG EMAIL

Dưới đây là những vấn đề chúng ta gặp phải khi sử dụng email:

Giọng điệu lạnh nhạt, đơn điệu

Mặc dù các nhà thiết kế đã tăng cường dung lượng và giảm giá thành, những người viết thư điện tử vẫn duy trì lối viết hết sức ngắn gọn, súc tích. Với tư cách “người gửi”, chúng ta được yêu cầu “đi thẳng vào vấn đề, đề cập mục tiêu” ngay lập tức và cô đọng các chi tiết. Vì lẽ đó, người nhận cảm thấy hết sức thoải mái.

Nhưng sự đơn giản đôi khi khá đơn điệu. Thế hệ thư điện tử ngày nay có xu hướng đẩy nhanh tốc độ, thậm chí còn chặt chẽ hơn, máy móc và rút gọn hơn. Trong thư điện tử và những tin nhắn tức thì (IM), giọng điệu thường hóm hỉnh nhưng không được quá gần gũi, ấm áp. Vì lẽ đó, chúng trở thành những lựa chọn “nghèo nàn” dành cho một nội dung phức tạp và không nên sử dụng đối với những mối quan hệ nhạy cảm, hoặc khi đề cập đến những vấn đề tiêu cực và gay gắt.

Thiếu sự bảo mật

Mặc dù thư điện tử thuận tiện về đường truyền dữ liệu với bộ nhớ đơn giản

giúp khôi phục dữ kiện, nhưng chúng ta không thể xóa những lỗi trong thư điện tử. Một số phần mềm "xóa bằng chứng" (xóa dấu vết) trên thị trường vẫn có thể để lại dấu vết và tiết lộ danh tính người sử dụng thậm chí còn được nghiên cứu kỹ càng hơn bởi chính những đối thủ của họ trong bất kỳ cuộc chiến pháp lý nào. Phiên bản mới ra mắt đã cung cấp tính năng "trình duyệt cá nhân", có nghĩa là một khi bạn đóng trình duyệt này lại, nó sẽ không để lại dấu vết nào trong Lịch sử truy cập web của bạn. Đây có phải là một điều tốt không?

Ngoại trừ những vấn đề pháp lý, bộ phận IT có quyền đọc và kiểm tra những bức thư điện tử của chúng ta một cách ngẫu nhiên. Vì vậy, sự hài hước, sự chòng ghẹo, thiếu thận trọng cùng với rất nhiều sai lầm nghiêm trọng khác như rò rỉ dữ liệu có thể dẫn đến những hậu quả tai hại.

Lạm dụng

Hầu hết mọi người đều sử dụng được email. Mặc dù nhu cầu sử dụng email ở mức độ cao, nhưng vô tình chúng ta sử dụng nó quá mức, thường là do sự vô thức. Có những người gửi vội vàng nhấn "Reply all" (trả lời tất cả) trong khi thực sự chỉ cần một người nhận tin nhắn ấy. Mọi người chuyển tiếp thư cho bên thứ ba mà không có sự cho phép. Trong khi đó, người gửi liên tục phớt lờ những lời phàn nàn từ người nhận.

Sau khi nhận được email, chúng ta luôn cố gắng lọc thư rác theo chủ đề hoặc theo tên người gửi nhưng bản tính tò mò luôn lấn át ý thức của chúng ta. Mọi người thường phàn nàn rằng họ nhận được 150 email mỗi ngày nhưng lại chẳng làm được gì với nó.

10 VẤN ĐỀ NAN GIẢI NHẤT VỀ EMAIL VÀ GIẢI PHÁP

Vấn đề 1: Lưu lượng email lớn

Tôi không thể kiểm soát được sự "nghẽn mạng" liên tục từ email và những tin nhắn tức thì.

Gợi ý: Như đã đề cập ở phần trước, đó không phải là sự gián đoạn trì hoãn bạn mà là sự gián đoạn ngẫu nhiên, do đó, bạn có thể ngăn chặn được sự ngẫu

nhiên này theo một vài cách sau:

• Lên kế hoạch kiểm tra email hàng ngày.

• Tắt tín hiệu email gửi đến.

• Cài đặt thời gian kiểm tra email. Tăng cường khoảng thời gian “kiểm tra email” hơn nữa.

• Thoát khỏi IM (Những tin nhắn tức thì) nhằm tăng thêm quãng thời gian nghỉ ngơi.

• Cuối cùng, vào một ngày đẹp trời bạn hãy gửi đi tin nhắn này: “Hiện giờ tôi đang bận và sẽ chỉ kiểm tra email vào lúc …h, nếu vấn đề thực sự khẩn cấp thì hãy gọi cho tôi.”

Vấn đề 2: Quá tải

Trong hộp thư của tôi có quá nhiều tệp file dung lượng lớn mà tôi không thể tải về được.

Gợi ý:

• Hãy đưa những tài liệu dung lượng lớn này lên một trang web chia sẻ hoặc máy chủ. Sau đó, gửi email thông báo kèm đường dẫn đến trang chia sẻ/địa chỉ máy chủ.

• Phác ra những điểm chính/thông tin chính trong tập tin đính kèm.

Vấn đề 3: Dài dòng

Ai là người chịu trách nhiệm về quá nhiều “đoạn hội thoại” dài dòng, quá nhiều cuộc tranh luận mà không đưa ra kết luận?

Gợi ý:

• Hãy “tạo ra khuôn mẫu” cho những yêu cầu của bạn, nhờ đó mọi người có thể kiểm tra hộp thư hoặc điền vào chỉ một từ hay một số.

• Khi bạn cần một vài chuyên gia kiểm tra văn bản, bao gồm số liệu hoặc các đoạn trong nguyên tác, rồi thêm vào đó lời chú giải “chỉ những dòng đánh số hoặc những đoạn văn trong câu hỏi”. Cần hạn chế các phần của văn bản, và

yêu cầu lời bình luận tương ứng trong khả năng chuyên môn của mỗi người.

• Khi gửi văn bản dài, hãy kiểm soát ngay từ khi bắt đầu bằng cách lựa chọn vài người nhận. Giới hạn quyền chỉnh sửa văn bản. Điều này làm giảm sự dài dòng và giúp mọi người đưa ra nhận xét đầy đủ.

• Khi tiếp tục cuộc trao đổi của mình, và trọng tâm tranh luận thay đổi, bạn hãy chắc chắn cập nhật chủ đề mới phản ánh tình trạng hiện tại.

TIẾNG NÓI THỰC SỰ

Đây là những điều mà Tiến sỹ Deb Smith-Hemphill tư vấn cho khách hàng của mình về kiểm soát “chủ đề”:

Những nội dung dài thực sự tiêu tốn rất nhiều thời gian của bạn và theo tôi thì email là một công cụ không thích hợp cho cuộc hội thoại này. Thay vào đó chúng ta nên sử dụng một công cụ phổ biến thông qua Microsoft Sharepoint hoặc Webex Connect. Bạn cần đặt tài liệu, dự án trên trang riêng với ý kiến của mình, và sau đó chỉ cung cấp đường dẫn cho những người có tài liệu hay thông tin bạn cần. Thiết lập thời gian giới hạn cho thông tin, dữ liệu và sử dụng khoảng trống để đáp ứng thảo luận các vấn đề của bạn. Do đó sẽ không còn những email dài nữa và mọi người đều cảm thấy hết sức thoải mái.

Một số gợi ý giúp bạn xác định rõ đề tài chủ đạo của email:

• Chú trọng vào những thông tin cốt lõi nhất.

• Thiết lập quyền sở hữu với bất kỳ “cuộc hội thoại” qua email dài nào. Hơn nữa, bạn cần có trách nhiệm làm mới chủ đề định kỳ.

• Thiết lập chính sách. Một vài công ty đã ra quy định “Nếu bạn là người thứ năm (thậm chí là thứ ba) nhận được email này với chủ đề phụ thì hãy xóa tất cả mọi lời bình luận trong đó”.

• Nếu phần mềm của bạn tương đối cập nhập, bạn nên sử dụng một ứng dụng “nén chủ đề” trong mục Tools. Nó có khả năng tìm và kết hợp các chủ đề theo tiêu điểm.

Vấn đề 4: Thư rác

Chúng tôi vẫn không thể kiểm soát được hàng tá thư rác nhận được mỗi ngày.

Gợi ý:

• Hầu hết tất cả các công ty đều cấm thư rác và thường xuyên theo dõi nó.

• Sử dụng các quy tắc phân loại trước trong Outlook để tránh những chủ đề và người gửi không mong muốn.

• Tổ chức những lớp học hiệu quả hướng dẫn cách thức lọc thư rác: hãy đăng ký theo học những buổi này.

• Tổ chức "đánh giá email" theo nhóm để thống nhất trong việc thực hành.

Vấn đề 5: Sự bất cẩn

Người gửi đề cập sự bất lợi với bên thứ ba. Và thường thì các ý kiến được báo sẽ dẫn đến những xung đột nội bộ.

Gợi ý:

• Là người trung gian, nếu không cẩn thận, ý kiến của bạn có thể khơi dậy những vấn đề nhạy cảm. Sự vô ý có thể gây ra tranh chấp dẫn đến "bầu không khí thù địch". Hãy tiến hành nghiên cứu và đào tạo chính thức cho đội ngũ nhân viên về việc sử dụng email.

• Khi mục tiêu của bạn là các nhà cung cấp hay khách hàng, những email bất cẩn có thể gây ra sự tranh chấp, kiện tụng, nghiêm trọng hơn nó không những tổn hại đến hợp đồng mà còn hủy hoại cả danh dự của bạn nữa.

• Yêu cầu nhân viên tránh bình luận về bên thứ ba với bất kỳ cá nhân nào.

• Khi cảm thấy bực mình, bạn hãy bỏ ngón tay ra khỏi bàn phím. Viết vào một tờ giấy những điều làm bạn cảm thấy khó chịu để xả stress. Sau đó hầu như là bạn sẽ xé vụn tờ giấy đó ra để nghĩ xem làm thế nào để cảm thấy khá hơn.

Vấn đề 6: Những chủ đề đã cũ hoặc không rõ ràng

Nội dung hiện tại quá xa vời so với chủ đề ban đầu. Một chủ đề lớn có thể được bao quát bởi hàng trăm email, trong khi dòng tiêu đề chỉ đưa ra tên một dự án duy nhất mà không có chú thích rõ ràng, vì thế tôi phải mở tất cả email.

Gợi ý: Cách đơn giản nhất để xử lý vấn đề này với bất kỳ dự án nào là đặt ra quy tắc kiểm tra lưu lượng email. Dưới đây là cách mà các nhà quản lý dự án thực hiện:

• Thiết lập các giao thức truyền thông khi bạn đang cơ cấu lại các nguyên tắc khác cho một dự án. Chẳng hạn thiết lập dòng chủ đề gì cho dự án tài chính, kỹ thuật, quảng cáo hay những mảng khác nhau của dự án?

• Thiết lập một vài file dữ liệu: ghi rõ dưới một chủ đề liên quan, ví dụ:

Dự án X: Tài chính: Ngân sách năm 2009

Dự án X: Kỹ thuật: Vấn đề giao diện

Dự án X: Nhân sự: Gia công phần mềm sản xuất

Tiếp theo, với mỗi dòng chủ đề, bạn có thể thêm vào AR (Action Required − Yêu cầu hành động), RR (Response Requested − Yêu cầu phản hồi) hoặc NR (No Action Required − Không Yêu cầu hành động)

• Chỉ định một chuyên gia lĩnh vực (SME) để quản lý sự phân phối email trong các tệp tin cụ thể.

• Xác định một số tiêu chuẩn "cần phải biết". Sau đó các chuyên gia lĩnh vực này sẽ chỉ chuyển tiếp thư đến những người mà họ cần phải biết. Họ sẽ đăng thông tin về những quyền lợi chung lên một trang web chia sẻ dự án như Webex, Sharepoint, v.v…

• Thống nhất không sử dụng "Reply all".

• Xóa email nếu thấy chúng không phù hợp với chủ đề.

Vấn đề 7: Sự phiền toái của chức năng "Reply All"

Lẽ ra chỉ trả lời thư người gửi thì vô tình tôi lại trả lời tất cả mọi thư từ khác. Điều này làm cho tôi cảm thấy xấu hổ và bối rối.

Mặc dù đã yêu cầu được xóa tên trong danh sách nhưng tôi vẫn nhận được thư từ những người mới và họ vẫn thêm tôi vào danh sách.

Gợi ý:

• Bạn hãy vô hiệu hóa chức năng “Reply all”. Thật ra thì rất ít khi bạn sử dụng đến nó, do đó sẽ an toàn hơn cho bạn khi làm như vậy vì một lần bị bẽ mặt là quá đủ.

• Ngoài ra bạn vẫn có thể kiểm soát việc này bằng cách sử dụng quy tắc lọc trước để lọc ra những email không mong muốn theo chủ đề, người gửi hoặc từ khóa.

• Đối với những email vẫn tiếp tục gửi đến, bạn hãy xóa mà không cần đọc chúng. Sau đó, cập nhật hướng dẫn để được lọc thư theo chủ đề hoặc người gửi.

Vấn đề 8: Thông điệp bị hiểu sai

Một khách hàng quan trọng đã vô tình hiểu lầm thông điệp của tôi. Và tôi đã bị mất điểm.

Gợi ý:

• Bạn hãy đầu tư thời gian để tạo ra các mẫu email dành cho những vấn đề phức tạp hay gặp phải.

• Nhờ ai đó đánh giá và suy xét khi họ đọc email mà bạn gửi. Bạn có thể viết sai tên người nhận và đây chính là cách bạn cố gắng sửa sai.

• Tránh sử dụng email có những thông điệp tiêu cực, gây tranh cãi. Khi phải giải quyết một vấn đề nhạy cảm, bạn hãy nói chuyện riêng hoặc gọi điện, dù nói chuyện hay im lặng thì mỗi bên cũng sẽ hiểu được phản ứng của nhau mà biết nên xử trí như thế nào.

• Thiết lập chức năng kiểm tra để bạn có thể sửa lỗi chính tả. Dùng một số từ như: “sai lầm”, “cẩu thả”, “mắc lỗi”, “bỏ bê” trong bất kỳ ngữ cảnh nào.

• Tham dự một lớp dạy viết email hiệu quả hoặc đọc một số cuốn sách hay về chủ đề, ghi chép lại những điều tiếp thu được.

• Viết ra những mẫu email mà bạn cảm thấy hay nhất và đừng bao giờ tức giận hoặc mệt mỏi. Nhờ đó, dần dần bạn sẽ tạo ra những cấu trúc đúng và hợp lý. Sau đó, nếu cần thiết bạn hãy điền vào chi tiết.

• Khi bạn đã phác thảo ra được một email tốt theo một chủ đề khá phức tạp, hãy lưu nó vào một thư mục đặc biệt của mình và đặt tên là “bài viết hay nhất”. Hãy để nó ở nơi mà bạn có thể dễ dàng lấy, tái sử dụng và dùng nó vào một ngày đẹp trời nào đấy.

Vấn đề 9: Việc sử dụng email gây ra vấn đề giao tiếp

Mọi người trong nhóm chúng tôi thường cô lập bản thân bằng cách sử dụng email để thay thế cho giao tiếp cá nhân, thậm chí với cả những người thuộc nhóm, phòng ban khác.

Gợi ý:

• Người ta sử dụng email vì nó nhanh chóng và thuận tiện nhưng bản thân nó không thể xây dựng được mối quan hệ. Trừ khi bạn đang ở một châu lục khác, hãy tập trung vào các mối liên hệ cá nhân.

• Những cuộc nói chuyện qua điện thoại − không tốt bằng gặp mặt trực tiếp nhưng vẫn hiệu quả − bởi vì hai bên có thể nghe thấy hay nhận ra giọng điệu, sự hài hước cũng như sự do dự của đối phương.

GÓP Ý: Các mối quan hệ được xây dựng trên yếu tố của niềm tin thông qua việc giữ lời hứa. Email giúp cung cấp một bản hồ sơ ghi lại các yêu cầu thực hiện, sự đáp ứng, và xác nhận hài lòng. Nhưng bản thân nó chỉ là một công cụ chứ không phải là sự khởi đầu của niềm tin.

Hơn nữa, thành công và mối quan hệ vững bền đã được con người xây dựng trên khắp các châu lục, thậm chí giữa những người chưa từng gặp gỡ nhau. Như vậy sự thành công đó phải được kết hợp giữa động lực mạnh mẽ, sự cảm thông, suy nghĩ thận trọng và rất nhiều cuộc đàm thoại thú vị. Nếu bạn tiết kiệm thời gian bằng cách không đi du lịch thì bạn cũng cần phải giữ gìn và quan tâm nhiều hơn đến mối giao thiệp với mọi người.

Vấn đề 10: Trì hoãn gửi email

Tôi phải thừa nhận là mình cứ đọc đi đọc lại các email mà không hề có bất kỳ phản hồi nào.

Gợi ý: Hãy thử một phương pháp đơn giản, hiệu quả đối với các thư đến,

bằng cách trả lời các câu hỏi sau:

• Không chắc chắn đó là việc của bạn?

o Đọc hoặc Tham khảo.

o Loại bỏ hoặc Xóa đi.

• Đây đúng là việc của bạn. Nó có nhanh chóng, dễ dàng và có giá trị không?

o Đọc, Trả lời, Phản hồi rồi Sắp xếp

• Đây đúng là việc của bạn nhưng không cần xử lý nhanh. Thực hiện theo 6 bước sau:

o Đọc.

o Xác nhận. Sắp xếp thời gian trả lời cần thiết.

o Xác định bạn cần những tiêu chí gì (phạm vi, chi phí, nhân viên giúp đỡ…)

o Nghiên cứu, tham khảo tư vấn, tính toán, quyết định.

o Trả lời hoặc hành động.

o Sắp xếp.

THIẾT LẬP EMAIL VỚI QUY ĐỊNH CHUNG TRONG TOÀN NHÓM

Một khi nhóm của bạn đã đưa ra quy định cho việc sử dụng email, hãy lưu ý những lời nhắc nhở, ghi chú và khen thưởng để khuyến khích mọi người tiếp tục giữ các thói quen tốt đó. Hãy đảm bảo tính hiệu quả liên tục của việc sử dụng email một cách có ý thức và thông minh.

TỰ ĐÁNH GIÁ

Bạn đánh giá về việc lạm dụng email bằng cách nào? Tự đánh giá dựa trên những câu hỏi dưới đây rồi lặp lại quá trình đó trong 30 ngày kể từ bây giờ. Chỉ cần trả lời Có/Không.

Câu hỏi	Hôm nay	30 ngày
1. Tôi đã tự nhủ rằng mình cần tập trung vào những công việc ưu tiên, chỉ kiểm tra email vào những thời điểm nhất định trong ngày và khi có việc khẩn cấp.		
2. Tôi đã cung cấp một liên kết và lưu trữ các tài liệu này trên một trang web chia sẻ thay vì để nguyên các file đính kèm quá dài và nặng.		
3. Nhóm của tôi giảm những chủ đề kéo dài hàng tháng bằng cách tập hợp ý kiến về các mẫu email thay vì những văn bản dài dòng. Chúng tôi cũng giới hạn số người bình luận.		
4. Đối với thư rác nội bộ, chúng tôi yêu cầu mọi người sử dụng trang web nội bộ và có chính sách chặn nó từ email.		
5. Để tránh sự bất cẩn, tôi không bao giờ viết email lúc tức giận. Nếu đã ấn định thời gian, tôi sẽ xin ý kiến khách quan từ một người để kiểm tra trước khi gửi.		
6. Chúng tôi đã yêu cầu không sử dụng "Reply all". Mỗi thành viên trong nhóm của tôi đều sử dụng quy tắc sắp trước để lọc email nhằm loại bỏ những email không mong muốn.		
7. Nếu gặp phải những vấn đề rắc rối, tế nhị, tốt hơn là sắp xếp một cuộc gặp gỡ hay nói chuyện điện thoại.		
Kết quả		

Chương 14: SỬ DỤNG ĐIỆN THOẠI

Cách đây một thập kỷ, các nhà kinh doanh đã xếp những gián đoạn khi nói chuyện điện thoại đứng thứ 2 trong số 5 điều gây lãng phí thời gian nhất. Công nghệ mới hiện nay khiến cho chúng ta phải chịu trách nhiệm, với sự hiện diện của ID người gọi và hòm thư thoại, do đó những lời phàn nàn về cuộc gọi ngắt quãng đã giảm xuống vị trí thứ 8 trong những điều gây khó chịu nhất.

Có hàng tá các "ứng dụng" dành cho điện thoại mỗi ngày. Chúng ta có thể tải danh bạ, danh sách dự án, lịch trình, ảnh gia đình và những bài hát yêu thích. Ngoài ra chúng ta còn có thể mua sắm trực tiếp, xem phim, cập nhật tin tức, những sự kiện thể thao trong một chiếc điện thoại bé nhỏ. Và mỗi khi có điện thoại trong lúc đang ăn tối hay lái xe trên đường, chúng ta chỉ cần dùng tai nghe thay vì phải làm phiền đến đôi tay của mình. Nhưng chúng ta làm điều đó như thế nào?

VỞ HÀI KỊCH CỦA CON NGƯỜI

Các tiểu bang tại California có một điều lệ là cấm sử dụng điện thoại bằng tay khi đang lái xe, và nó chỉ có hiệu lực trong những ngày cuối tuần. Trên những con đường cao tốc áp dụng điều lệ này, có thể dễ dàng bắt được những người phạm luật. Cảnh sát thông báo có một người phụ nữ đã ném chiếc điện thoại ra ngoài cửa chiếc SUV khi cô ta nhìn thấy xe tuần tra đuổi theo. Nhưng dường như chiếc điện thoại lại bị vướng vào vạt váy cô ta khi cảnh sát bắt được. Cùng ngày, một người đàn ông cũng mắc một lỗi tương tự, anh ta thề là chỉ vuốt tóc cho bóng mượt với chiếc điện thoại siêu mỏng của mình. Và đúng là như thế.

KIỂM TRA DỊCH VỤ TRỰC TIẾP

Là những nhà kinh doanh (cũng giống như các bậc phụ huynh), chúng ta cảm thấy có lỗi mỗi khi không thể giải quyết được các vướng mắc. Là khách hàng, chúng ta bực bội khi nhận được phản hồi tự động từ dịch vụ khách hàng: cuộc

gọi của bạn rất quan trọng với chúng tôi. Do tình trạng quá tải, bạn có thể chờ trong…”

Những công ty khôn ngoan cố gắng tiến hành các cuộc gọi trực tiếp. Và trong lĩnh vực dịch vụ, xử lý các gián đoạn cũng chính là công việc. Và trong thị trường cạnh tranh như hiện nay, “trợ giúp trực tiếp” được đánh giá cao đến mức mà khách hàng sẵn sàng trung thành với thương hiệu để nhận được nó.

LẬP KẾ HOẠCH LÀ ĐIỀU CỐT LÕI, THẬM CHÍ VỚI CẢ NHỮNG CUỘC GỌI ĐƠN GIẢN

Tại sao điện thoại vẫn được xếp vào 10 điều gây khó chịu hàng đầu? Nguyên nhân là do con người chứ không phải công nghệ.

TIẾNG NÓI THỰC SỰ

Roger Nys, Quản lý khu vực, Viện Y Khoa Howard Hughes, nói:

Điều gì làm tôi bực mình? Chính là những email kèm theo quá nhiều câu hỏi. Nhưng điều gì còn tệ hơn thế? Những hộp thư thoại yêu cầu bạn gọi lại mà không đề cập đến đó là cái gì? Làm thế nào bạn có thể suy nghĩ trước hoặc đưa ra những câu trả lời hữu ích? Bạn còn chẳng biết chút gì về người gọi… hoặc giả bạn biết người gọi nhưng kèm theo hàng tá chủ đề liên quan. Trong cả hai trường hợp đó, bạn cũng phải chuẩn bị một vài bước trước khi bắt đầu trả lời.

Một phút chuẩn bị sẽ tiết kiệm bốn phút

Rất nhiều người trong chúng ta nhấc máy và bắt đầu nói chuyện với suy nghĩ đơn giản nhất là mình cần đề cập đến vấn đề gì đó. Điều này thật sự lãng phí thời gian nếu bên kia cần phải “hỏi chúng ta” cho rõ ràng. Nếu họ đủ thông minh để đẩy chúng ta đến với thư thoại, chúng ta rất có thể đưa ra một tin nhắn khinh suất. Hầu hết chúng ta đều có kinh nghiệm khi người gọi để lại một tin nhắn khó hiểu rồi gọi lại trong 1 phút và nói: “Lại là tôi đây… ý tôi là”. Và rồi chúng ta chỉ biết cười trừ.

Không cho phép cuộc gọi nào trong Vùng Ưu tiên của bạn

Thật dễ dàng để thoát khỏi những chiếc bẫy thời gian liên quan đến điện thoại

nếu bạn sẵn sàng mở ra các thời điểm trong ngày để trực tiếp nhận điện thoại, và điều khiển lưu lượng truy cập mọi lúc.

Trước tiên, hãy dự trữ Vùng Ưu tiên cho công việc ưu tiên của bạn. Hãy tuyệt đối giữ khoảng thời gian này khỏi những cuộc điện thoại bằng cách sử dụng hộp thư thoại để khoanh vùng. Sau đó, trong đệm liên lạc (xem chương 5), bạn sẽ hướng dẫn những người gọi đến với những khoảng thời gian trên.

Bây giờ bạn hãy xem xét một số phương pháp có hệ thống sử dụng những cơ cấu truyền đạt thông minh để chế ngự những cuộc gọi ngẫu nhiên trong khi đưa ra dịch vụ tốt nhất.

NÂNG CAO TÁC PHONG LÀM VIỆC CHUYÊN NGHIỆP

Làm theo những gợi ý dưới đây sẽ gia tăng hiệu quả cho cuộc gọi của bạn.

• *Chuẩn bị những cuộc gọi đi.* Không "lướt" các cuộc gọi của bạn. Ghi lại các yêu cầu để tập trung xử lý vài việc cùng một lúc. Ngay cả khi bạn dùng hộp thư thoại, yêu cầu của bạn phải hợp lý và đầy đủ.

• *Sử dụng lời chào cho hộp thư thoại.* Giúp người gọi tiết kiệm thời gian bằng cách đưa ra lời chào thông minh này: "Tôi là Mike. Xin để lại tên và số điện thoại của bạn. Sau đó, hãy cho tôi biết bạn cần gì và tôi sẽ trả lời bạn nhanh nhất có thể."

• *Quản lý những kỳ vọng đối với cuộc gọi lại.* Bạn có thể nâng cao hình ảnh dịch vụ của mình bằng cách giữ đúng lời hứa. Hãy cho người gọi biết họ có thể mong chờ điều gì: bạn sẽ sớm trả lời hoặc có thể làm được bao nhiêu cho họ vào ngày hôm nay (đặc biệt là những trường hợp công khai một tình trạng khẩn cấp có thể làm cho mọi người lo lắng). "Tôi là Glenna Brent. Hiện tôi không có ở văn phòng và sẽ trở lại sau 2 giờ chiều."

• *Vắng mặt nhưng vẫn giúp đỡ!* Nếu bạn biết rằng người gọi sẽ gặp phải sự chậm trễ, hãy tiếp tục lời chào và chuyển đến một người có thể giúp đỡ: "Tôi sẽ gọi lại trước 2 giờ chiều. Đối với các trường hợp khẩn cấp, hãy gọi cho Jerry Evans, tại Bộ phận Dịch vụ Mở rộng 6500."

NHÀ ĐIỀU HÀNH CẤP CAO CẦN CÓ KHẢ NĂNG SÀNG LỌC

Nếu bạn là một nhà điều hành cấp cao, mối bận tâm của bạn là chiến lược: Những quyết định bạn đưa ra sẽ gắn kết tổ chức với các cam kết chính trong nhiều năm hoặc vài thập kỷ. Vì vậy, các cuộc gọi ngẫu nhiên phải được sàng lọc, kiểm tra, ít nhất là một vài lần.

Ở cấp bậc của mình, bạn có thể làm việc với một trợ lý điều hành. Bạn muốn dành bao nhiêu thời gian để kiểm tra các cuộc gọi và email của mình? Một trợ lý giàu kinh nghiệm, có trình độ, tận tụy và nhã nhặn, quan tâm đến các nhu cầu của người gọi trong 80% trường hợp, chỉ để lại các cuộc gọi quan trọng và cấp bách nhất hoặc mang tính cá nhân cho người quản lý cấp cao, trong những khoảng thời gian hợp lý.

Dưới đây là một ví dụ về quá trình sàng lọc, được thực hiện bởi một trợ lý chuyên nghiệp.

Trong văn phòng của Giám đốc tài chính Laura Jackson, điện thoại đổ chuông và một người lạ yêu cầu gặp Laura. Người trợ lý bắt đầu kiểm tra: “Tôi là trợ lý của Laura Jackson. Hiện cô ấy không có ở văn phòng, nhưng đã yêu cầu tôi giúp đỡ anh, vì vậy anh sẽ không phải lo lắng về sự chậm trễ nữa.”

Vào lúc đó, nhiều người gọi bắt đầu làm việc với người trợ lý ngay lập tức. Nếu bây giờ người trợ lý có thể giúp đỡ, người gọi dễ dàng chấp nhận sự giúp đỡ trong những lần gọi tiếp theo, và nó sẽ không ngừng giúp tiết kiệm thời gian.

Ngược lại, họ cũng có thể yêu cầu: “Không, tôi muốn nói chuyện trực tiếp với Laura.”

Khi đó, người trợ lý đề nghị: “Chắc chắn cô ấy sẽ gọi lại cho anh sau 3 giờ chiều.” Lúc này, người gọi ít có sự lựa chọn nhưng sẽ để lại thông tin “cuộc gọi lại”. Sau đó, người trợ lý hỏi: “Tôi có thể ghi lại một số thông tin ngắn gọn về những gì anh cần để cô ấy có thể trả lời anh khi gọi lại không?”.

Khi người trợ lý thông minh sắc sảo biết được người gọi đến yêu cầu điều gì, cô ấy có một vài lựa chọn như sau:

Xử lý thông tin. “Có lẽ tôi biết bản báo cáo anh đề cập đến. Anh có thể giữ

máy trong khi tôi tìm lại nó? Tôi có thể giúp anh."

Chuyển cuộc gọi. "Thực sự thì vấn đề Lợi tức hàng năm đang được xử lý. Anh có muốn tôi chuyển máy không? Tôi sẽ cung cấp một số thông tin anh cần."

Hoãn lại. "Tôi cho rằng cô ấy muốn nói chuyện với anh. Khoảng 4h kém 15 chiều nay có được không ạ?"

Tiến hành nếu thiết yếu. "Để tôi thử hỏi cô ấy xem. Anh cứ giữ máy đó nhé."

Tại sao bạn nên quan tâm về sàng lọc, phân loại các cuộc gọi

Có thể bạn đang nghĩ: "Mình chẳng phải quản lý cấp cao. Mình không thể chờ đợi có người sàng lọc, phân loại cuộc gọi cho mình được." Với tư cách một nhà quản lý cấp trung hoặc một chuyên gia, đó là sự thực; bạn sẽ khó có cơ hội có được một người trợ lý lành nghề. Nhưng hãy thử xem xét điều này: bạn có thể tìm đến một đồng nghiệp giúp đỡ bạn kiểm soát các cuộc gọi, sử dụng kiểu nói chuyện mà những chuyên gia quản trị đã làm rất tốt.

Dịch vụ tốt giúp tiết kiệm thời gian

Những trợ lý điều hành có nhiều năm rèn luyện việc ước định và đánh giá những cuộc gọi ưu tiên một cách đầy tự tin. Hãy chú ý đến cách Vicki Farnsworth (trong phần Tiếng nói thực sự dưới đây) và những đồng nghiệp của cô giải quyết công việc cho những nhóm điều hành cấp cao và bác sỹ điều trị. Công nghệ đóng vai trò người phục vụ đắc lực, chứ không phải làm chủ trong trường hợp này.

TIẾNG NÓI THỰC SỰ

Vicki Farnworth, Trợ lý điều hành của HealthAlliance Hospitals, Inc., có trụ sở đặt tại Leominster, Massachusetts, đã nói với chúng tôi:

Trong việc xử lý những cuộc gọi, tôi sử dụng cả hộp thư thoại lẫn Chương trình Quản lý cuộc gọi, nhờ đó có thể bao quát về việc ai đang gọi đến và biết được liệu cuộc gọi có thể chờ được không. Tất nhiên là sẽ hữu ích nếu tôi gọi lại đúng thời gian nhưng không cần thiết phải gọi lại ngay. Do lịch làm việc của những bác sỹ điều trị rất căng thẳng và nặng nề, các trợ lý đã sử dụng

chức năng cuộc gọi hội nghị (Conference calls) để lên lịch cho các cuộc gặp gỡ, họp hành. Khi đã kết nối với trợ lý của mình, chúng tôi có thể liếc qua tổng thể lịch làm việc của các ông chủ, với những khoảng thời gian sẵn có. Điều này giúp tiết kiệm những khoảng thời gian phí phạm với những bức email qua lại. Chúng tôi đã có được sự ăn khớp ngay tức thì.

CẢI THIỆN CÁC DỊCH VỤ TRỰC TIẾP HÀNG NGÀY

Ngày nay, các trợ lý điều hành cũng hiếm có khó tìm hệt như loài báo tuyết vậy, và họ đang làm việc cho những nhà lãnh đạo hàng đầu, tuy nhiên bạn có thể sắp xếp các nhân viên giúp kiểm soát cuộc gọi của nhau hàng ngày. Có thể bạn luôn điên đầu khi bắt đầu mỗi tháng, trong khi áp lực của đồng nghiệp đổ dồn vào cuối tháng. Nếu diễn ra một sự kiện bất ngờ (củng cố một dự án hoặc buổi ra mắt giới thiệu một sản phẩm hay dịch vụ mới) bạn có thể cần đến một “người kiểm soát trực tiếp”.

CẢNH BÁO: Nếu dựa vào những thiết bị gọi lại hoặc hòm thư thoại trong suốt những thời điểm khó khăn bận rộn, bạn có thể khiến cho những khách hàng chán nản của mình tăng cường nỗ lực, sử dụng liên tục cả điện thoại lẫn email, cho đến khi bạn “đầu hàng” – hệ thống của bạn bị phá hủy. Hãy lên kế hoạch cho những phương thức và cách tiếp cận hiệu quả hơn. Rất nhiều những sự cải thiện nhỏ gộp lại sẽ giúp bạn thành công.

Tiết kiệm thời gian cho cả hai bên

Khi bạn thiết lập những phân đoạn thời gian để trực tiếp xử lý các cuộc gọi, hãy đảm bảo sự ngắn gọn, lịch sự và nhã nhặn. Trung bình một cuộc gọi tiêu tốn khoảng 6 phút, và hầu như ai cũng nhận ra rằng họ có thể giải quyết được một cuộc gọi đến trong vòng 2 phút nếu năng suất hơn, bằng việc đặt chuông báo ngay từ khi bắt đầu cuộc gọi.

Điều quan trọng nhất trong một cuộc điện thoại là câu mở đầu. Nó sẽ quyết định giọng điệu trong cả công việc lẫn nói chuyện phiếm. Do hầu hết mọi người đều có xu hướng trả lời các câu hỏi, bạn có thể vin vào đó để tiết kiệm thời gian. Trước tiên – nếu bạn đang nhận điện thoại – hãy mở đầu với một câu hỏi thích hợp. Đừng mở đầu cuộc điện thoại với câu hỏi như: “Xin chào

Louise, thời tiết hôm nay ở Seattle như thế nào?"

Thay vào đó, hãy mở đầu trực tiếp hơn bằng câu hỏi: "Chào Louise. Tôi là Jeff đây. Dù biết là chị đang bận rộn nhưng tôi vẫn có một câu hỏi nhanh về bản hợp đồng Rialto, được chứ?"

Theo cách này, ngay cả khi Louise đang thích tán chuyện phiếm, thì trước hết cô ấy cũng sẽ tập trung vào bản hợp đồng. Nếu sau đó bạn quyết định nói chuyện bình thường về chuyện gia đình hoặc thời tiết, hãy làm cho cuộc trò chuyện mang tính hai chiều, thăm hỏi lẫn nhau.

Tương tự, nếu bạn nhận được một cuộc gọi về công việc, đầu tiên hãy đáp lại về công việc. Đừng nói, "Rất vui được nghe giọng anh Chuck, kỳ nghỉ của anh như thế nào?"

Thay vào đó hãy nói: "Thật vui khi nghe thấy giọng nói của anh, Chuck, tôi có thể giúp gì cho anh?"

Sử dụng những lời chào đầy sức mạnh của hộp thư thoại

Khi tổ chức một chuỗi các cuộc hội thảo về những công việc ưu tiên tại NASA Houston, chúng tôi cần gọi cho một nhà quản lý Chất lượng và Độ tin cậy (một nhà lãnh đạo đáng ngưỡng mộ luôn biết cách làm thế nào để có thể chú trọng và tập trung vào nhóm của mình.)

Trước đây tôi chưa bao giờ gọi cho ông, và lời chào từ thư thoại của ông đã khiến tôi bất ngờ: "Chào buổi sáng", ông mở đầu với một giọng điệu hài hòa, nhã nhặn. Ông khẳng định bản thân và tiếp tục: "Làm ơn hãy để lại tin nhắn. Bạn có 30 giây."

Giật mình, tôi chần chừ trong phút chốc. Tôi thường chuẩn bị sẵn nội dung, nhưng 30 giây giới hạn đó đã khiến tôi trở nên vội vàng. Tôi soạn tin nhắn của mình một cách ngắn gọn và vội vã, tính toán thời gian, và để lại cho ông. Và ông đã đáp lại, với sự ngắn gọn tương ứng. Ông mới thật đúng đắn làm sao!

Giúp những người gọi dài dòng kết thúc cuộc gọi

Alec Mackenzie đã sử dụng và gợi ý chiến thuật sau đây cùng một vài lời

cảnh báo. Khi một người gọi đáng ra nên kết thúc cuộc gọi của mình nhưng lại không làm vậy, bạn có thể tự ngắt quãng cuộc gọi ở đoạn giữa.

"… vậy tôi cho là mình có thể… Ồ Pete, thứ lỗi cho tôi chỉ một lúc thôi. Xem ra tôi đang có một việc khẩn cấp nho nhỏ. Anh muốn tôi gọi lại cho anh hay muốn đợi máy một lúc?"

Nếu Pete cứ nói không ngừng nghỉ, anh ấy có thể tiếp tục giữ máy, do đó bạn có thể để anh ta chờ và thực hiện một số công việc nhanh của mình, sau đó trở lại và nói: "Pete, thật xin lỗi anh. Tôi phải đi có việc trong một phút nữa. Còn vấn đề gì khác không?"

CẢNH BÁO: Hãy nhận thức được người ở đầu dây bên kia: đừng làm điều đó với người lần đầu tiên bạn nói chuyện với hoặc với những người đang nói chuyện hết sức nghiêm túc.

NHẸ NHÀNG KẾT THÚC CUỘC GỌI

Rất nhiều người nói với chúng tôi rằng bản thân họ gặp rắc rối trong việc kết thúc cuộc gọi. Bạn có thể làm theo những cách sau:

Báo hiệu kết thúc: "Kim, trước khi kết thúc cuộc gọi, tôi muốn chắc chắn là chúng ta đã thống nhất về…"

Đề cập đến giới hạn thời gian: "Chỉ còn một phút trước khi cuộc họp bắt đầu. Anh còn việc gì khác nữa không?"

Nói thẳng: "Joe này, tôi phải đi bây giờ. Chúng ta có thể bàn cụ thể vấn đề này khi gặp nhau được không…?"

Đừng lo lắng; bạn vẫn sẽ được lòng bạn bè, đồng nghiệp và gây ảnh hưởng đến mọi người.

TỰ ĐÁNH GIÁ

Bạn đánh giá khả năng tránh khỏi việc lạm dụng điện thoại của mình bằng cách nào? Tự đánh giá dựa trên những câu hỏi dưới đây; sau đó lặp lại trong vòng 30 ngày kể từ bây giờ. Chỉ cần trả lời Có/Không.

Câu hỏi	**Hôm nay**	**30 ngày**
1. Tôi chú ý hơn đến thời gian những cuộc gọi của mình. (Rất dễ dàng ghi chép lại.)		
2. Tôi sử dụng Chương trình Quản lý cuộc gọi và chuyển hướng những cuộc gọi ưu tiên thấp đến hộp thư thoại.		
3. Lời chào thư thoại của tôi yêu cầu những người gọi đến để lại tên, số điện thoại, và những điều họ muốn để tôi có thể gọi lại cho họ vào thời điểm thích hợp.		
4. Khi phải vắng mặt, tôi nêu rõ thời điểm có thể trở lại tiếp tục cuộc gọi nhằm giảm số lượng các cuộc gọi đi gọi lại.		
5. Trong những tình huống khẩn cấp, tôi chuyển cuộc gọi đến một người khác để liên lạc hoặc có những cuộc gọi chuyển hướng tự động.		
6. Tôi chuẩn bị trước những cuộc gọi đến của mình, do đó những yêu cầu của tôi trở nên rõ ràng, cụ thể. Sau đó, kể cả có trao đổi trực tiếp hay không thì những yêu cầu của tôi cũng đủ rõ ràng đối với bên nhận.		
7. Tôi thỏa thuận với một đồng nghiệp: chúng tôi sẽ sàng lọc và xử lý những cuộc gọi cho nhau trong những thời điểm khó khăn, bận rộn.		
Kết quả		

Chương 15: QUÁ TẢI THÔNG TIN VÀ GIẤY TỜ

Doanh nghiệp của bạn cần được cung cấp thông tin. Trong một năm, bạn cần bao quát nghiên cứu về ngành công nghiệp cũng như thị trường, những đại lý tiêu thụ mới, các báo cáo uyên bác và kết hợp cùng mạng nội bộ công ty để có thể xem xét, rà soát hàng triệu đến hàng tỷ từ ngữ trong hàng tá ngôn ngữ. Truy cập tuy dễ dàng, nhưng lựa chọn khó khăn hơn, kiểm tra và triển khai dữ liệu thậm chí còn thử thách hơn rất nhiều. Vì thế, để kiểm soát được thông tin và giấy tờ, bạn cần phải đối mặt với hai nhiệm vụ sau:

1. Khai thác nguồn thông tin một cách hiệu quả, chính xác đối với những thông tin bạn cần.

2. Kiểm soát hàng tá tài liệu, giấy tờ làm cho bạn thấy khó chịu, tức giận mà có thể hai mươi năm sau rồi bạn cũng sẽ giống như chúng.

THỬ THÁCH ĐẦU TIÊN: LÀM THẾ NÀO THU THẬP NHỮNG THÔNG TIN BẠN CẦN

Mặc dù bạn có thể truy cập được vào hầu như tất cả các nguồn trên Internet, hầu hết các nguồn thông tin bạn muốn khai thác dường như chỉ xung quanh đây mà thôi, thậm chí ở ngay trong các phòng bên nơi các chuyên gia phát triển những dữ liệu mà bạn cần cho các dự án chung. Bạn có thể cải thiện những cơ hội hợp tác với đối tác và những người trong công ty bằng cách đảm bảo:

1. Các đối tác thông tin nội bộ biết bạn cần gì và tại sao.

2. Họ đánh giá theo cách thức giống bạn.

3. Bạn vất vả để hoàn thành kịp tiến độ vì thế bạn có thể “khai thác và sử dụng” những dữ liệu mới đến một cách nhanh chóng.

Bạn có thể đảm bảo làm tốt mục 1 và 3 nhưng cũng không nên bỏ qua mục 2.

Dưới đây là một số gợi ý để thành công trong việc hợp tác nội bộ.

Dự đoán trước nhu cầu

Đối với một đánh giá có hệ thống về những điều bạn cần cho bất kỳ công việc nào, nhóm của bạn phải suy nghĩ trước đến những yêu cầu về dữ liệu. Hãy tự hỏi:

• Chúng ta sẽ cần những thông tin gì? Trong giai đoạn nào của dự án?

• Thông tin sẽ bắt đầu từ đâu? Bộ phận nào? Từ ai?

• Ai có quyền thu thập thông tin? Có bao nhiêu người tham gia?

• Những thời hạn nào cấp bách?

• Chúng ta cần bổ sung những yêu cầu gì? (Người khác sẽ không bao giờ chịu trách nhiệm về sự chậm trễ của chúng ta.)

• Chúng ta có thể làm sai điều gì?

• Làm thế nào để chúng ta khắc phục lỗi hay trì hoãn?

• Chúng ta có thể tiếp cận nguồn thông tin thay thế nào? Khi nào? Chi phí bao nhiêu?

Có phải những câu hỏi trên chứng tỏ chúng ta hoang tưởng không? Không, chúng chỉ giúp ta trình bày kế hoạch mà thôi.

Yêu cầu xử lý dữ liệu thông minh, nhanh nhạy

Yêu cầu xử lý dữ liệu đòi hỏi nhóm bạn có kế hoạch tốt, thời điểm hợp lý và cách thức hiệu quả.

• Bắt đầu bằng việc lựa chọn phương pháp đúng: gọi điện, ghi chú dễ hiểu, chữ viết biểu hiện sự trang trọng hoặc trích dẫn cần phải có sự cho phép. Điều gì làm họ dễ dàng đồng ý hơn?

• Lập đề cương về những mục tiêu dự án của bạn, xem xét mối quan hệ với đối tác (nếu có).

• Lên danh sách điều bạn cần.

• Nêu rõ tại sao bạn cần dữ liệu này.

Bạn có thể tiết kiệm thời gian cho những người giúp đỡ mình bằng cách truyền đạt thông tin trung thực và rõ ràng.

Làm thế nào để nhắc nhở

Bạn cần phải nói thẳng với những người tham gia nếu chưa có thông tin kịp thời. Giải thích sự chậm trễ sẽ gây tổn thất cho dự án như thế nào. Nhưng đừng bao giờ hỏi "Tại sao lại chậm trễ?", vì những câu hỏi bắt đầu bằng từ "Tại sao" thường tạo ra tâm lý đề phòng. Thay vào đó, bạn nên hỏi: "Chúng ta sẽ làm gì để giải quyết những yêu cầu này?". Những câu hỏi "Tiếp theo là gì?" sẽ tạo ra những phản ứng mang tính chất cạnh tranh giữa mọi người. Sau đó mọi người có thể cảm thông với nhau mà không cần phải oán giận hay bào chữa.

Đưa ra các lựa chọn để tăng cường hợp tác

Một khi bạn thấy rằng những ưu tiên của bên kia có thể hủy bỏ dự án của mình, hãy đưa ra một vài lựa chọn:

• Nếu hợp tác trên "sân nhà", bạn và nhóm của mình có thể giúp đỡ họ một số công việc trong khả năng của bạn, như công việc hành chính chứ không phải chuyên môn?

• Một trong số các bạn có thể đàm phán với cấp trên về việc trì hoãn, giảm bớt phạm vi, hoặc đồng ý với con số ước tính thay vì con số cụ thể?

• Bên khác có thể giới thiệu một nguồn (bên trong hay ngoài tổ chức) cung cấp thông tin khác không?

• Nếu không đạt được thỏa thuận, bạn có thể trình bày giải pháp của mình trước hai bên và sẽ hoàn thành nó trong phạm vi thẩm quyền?

Hai bên sẽ bàn bạc về phương án bạn đưa ra. Sau đó, bạn cần phác thảo nó với một phương pháp thẳng thắn và hợp lý.

Xác nhận từ hai bên nhóm của bạn

Trước khi thỏa thuận với bên đấu thầu, chúng ta cần tất cả mọi thứ dưới hình thức văn bản viết tay. Kỳ lạ thay, khi đối mặt với những người trong cuộc, đôi khi chúng ta bỏ qua quá nhiều nhân tố không rõ ràng. Khi làm như vậy, chúng ta đã phơi bày sự thất vọng với cả hai bên. Thường thì, chúng ta chỉ tập trung làm khi đến (hạn chót) trong khi vẫn hiểu hết sức mơ hồ cái gọi là (tiêu chuẩn và yêu cầu).

Bạn cần thực hiện ít nhất 2 bước sau trước khi yêu cầu những thông tin quan trọng (tài liệu cho dự án của bạn):

1. Cung cấp một danh sách kiểm tra những mục yêu cầu trên một tấm bìa, vì thế các đối tác có thể xác nhận những yêu cầu của bạn về những điều có thể hiểu và thực thi được. Bạn nên nhớ rằng thời hạn đầu tiên cũng là thời hạn "khả thi" chứ không phải là thời hạn bàn giao. Bạn có thể lưu ý "nếu bạn nghi ngờ tính khả thi của việc cung cấp bất kỳ điều gì trong danh sách này, xin vui lòng thông báo cho chúng tôi trước khi bạn bắt đầu công việc."

2. Một khi bạn chắc chắn đối tác hiểu những yêu cầu của mình, hãy đơn giản hóa việc nhập dữ liệu cho họ. Chuẩn bị một danh sách kiểm tra để đối tác có thể điền vào trong dữ liệu bạn cần theo trình tự bạn đưa ra. Tại sao họ nên soạn thảo câu chữ và đoạn văn (công việc sáng tạo) trong khi có thể điền dữ liệu vào trong ô trống (công việc thực tế)?

Đơn giản hóa để nhận được sự tán thành

Với cùng một cách thức, khi hỏi ý kiến hay phê duyệt từ một nhà quản lý cấp cao, bạn nên tránh viết những đoạn văn hoặc đề nghị họ viết chúng. Thay vào đó, hãy đơn giản hóa bằng cách:

• Liệt kê ngắn gọn những chi tiết bạn muốn được phê duyệt. Nếu muốn chắc chắn hơn, bạn có thể cung cấp một đường dẫn đến những bảng chi tiết để các nhà hoạch định có thể dễ dàng truy cập thông tin.

• Thêm vào đó ô trống Có/Không để đơn giản hóa việc họ trả lời những chi tiết bạn liệt kê.

• Đính kèm một trong những nội dung sau:

“Dưới đây là chi tiết một quyết định đòi hỏi sự chấp thuận của anh và năm nhà điều hành khác. Thời hạn là_______ [ngày cấp].”

“Trừ khi tôi nhận được phản hồi vào_______ [ngày cấp], nếu không tôi sẽ cho rằng anh chấp thuận đề cương này. Do đó công việc sẽ được bắt đầu.”

Đối với những phương pháp tiếp cận này, bạn cần cân nhắc thời gian thỏa đáng để “người phê chuẩn” có thể thảo luận, bàn bạc tất cả chi tiết bạn liệt kê cùng với những người đưa ra quyết định khác. Thậm chí, cách tiếp cận này có thể gây ra những rắc rối bè phái khi bạn sử dụng nó lần đầu tiên. Tuy nhiên nhiều tổ chức phân cấp đã thực hiện thành công phương pháp này. Trong lần đầu tiên sử dụng, bạn nên thăm dò ý kiến các nhà quản lý tham gia để xem phản ứng của họ về vấn đề này như thế nào.

Cư xử lịch sự, nhã nhặn

Hãy nhớ rằng hợp tác là con đường hai chiều. Khi một người muốn hỏi thông tin hoặc quyết định thông qua bạn, hãy kịp thời trả lời họ với một lời xác nhận khả thi. Sau đó, đáp ứng đúng thời hạn qua dữ liệu thực tế hoặc báo trước cho họ nếu lịch trình không như mong muốn. Quá trình xác nhận hai giai đoạn này có thể giúp mọi người không bị thất vọng.

THỬ THÁCH THỨ HAI: QUẢN LÝ THÔNG TIN BẠN THU THẬP ĐƯỢC

Khả năng áp dụng các thông tin bạn thu thập được phụ thuộc vào việc bạn xây dựng một hệ thống lưu trữ và phục hồi tốt (hệ thống điện tử) kết hợp với nâng cao các kỹ năng tổ chức cá nhân để làm phong phú hơn báo cáo của mình. Chúng tôi mong bạn sẽ không mắc phải những điều dưới đây:

• Đưa lên trang đầu những tập tin lộn xộn.

• Một số nhiệm vụ cần phải giải quyết từ hôm trước nhưng vẫn chưa được đề cập tới.

• Viết vội vàng vài mẩu giấy nhắc nhở về cuộc họp.

• Nêu tên cuốn sách tham khảo nhưng không kèm theo ghi chú cần xem xét lại.

• Cốc cà phê của bạn đã nguội trong khi bạn lục tung chiếc va li chỉ để tìm chiếc đĩa bị mất.

• Mọi người làm rối tung bàn làm việc của bạn khiến cho bạn không nhận ra được một nhiệm vụ quan trọng giữa mớ bòng bong đó. Sau đó, nó trở thành một vấn đề nghiêm túc.

Nếu bạn đang phải đối mặt với quá nhiều vấn đề, chúng tôi hy vọng những rắc rối này chỉ là tạm thời. Bạn làm mất dữ liệu cũng có nghĩa là mất đi nền tảng, lúc đó những lời xin lỗi chân thành nhất của bạn cũng sẽ trở nên sáo rỗng khi nó cứ lặp đi lặp lại nhiều lần. Có lẽ mỗi ngày bạn nên cố gắng đến sớm hơn và làm việc muộn hơn, tuy nhiên cái mớ hỗn độn đó không dễ gì biến mất trong vòng vài giờ. Vì thế bạn cần có một hệ thống quản lý giấy tờ hiệu quả hơn.

Tìm kiếm giải pháp hành chính

Nếu bạn là chủ một doanh nghiệp nhỏ và có một trợ lý chuyên nghiệp, bạn cần thận trọng khi để người đó tham gia hệ thống quản lý do bạn thiết lập. Nếu bạn là một CEO (Giám đốc điều hành), CFO (Giám đốc tài chính) hay CIO (Giám đốc thông tin) và có quyền truy cập vào hệ thống điều hành chuyên nghiệp, hãy yêu cầu được giúp đỡ một cách nghiêm túc và làm theo hướng dẫn.

Nếu bạn là một nhà quản lý cấp trung và không có quyền truy cập vào một hệ thống quản lý như vậy thì bạn nên tuyển dụng một trợ lý hành chính đã nghỉ hưu đảm nhiệm công tác tư vấn một thời gian, giúp bạn thông suốt về công việc, thiết lập trật tự hệ thống sắp xếp và phục hồi dữ liệu điện tử và giấy tờ. Cuối cùng, một người trợ lý như thế có thể cung cấp cho bạn danh sách kiểm tra và hướng dẫn để duy trì trật tự mới mà bạn tạo ra. Một khi bạn hiểu rằng một người quản lý chuyên nghiệp cần phải làm những gì thì bạn sẽ muốn duy trì điều đó.

Gần đây, tại một cuộc hội thảo của chúng tôi, một Phó giám đốc phụ trách bán hàng cho biết là ông ấy đang xem xét việc thuê nhiều nhân viên bán hàng để giải quyết khối lượng công việc đang quá tải. Khi nghe thấy điều đó, tôi đã

gợi ý là họ nên thuê một trợ lý hành chính thay vì phải thuê quá nhiều người như thế. Với tình trạng lộn xộn hiện nay của họ, cộng với thiếu khả năng quản lý, thuê nhiều nhân viên sẽ tạo ra một loạt những địa chỉ khách hàng và hơn nữa, họ không thể hoàn thành được tất cả cam kết. Ngay lúc đó, ông ấy đã nhận ra rằng doanh số bán hàng mà không thông qua quản lý thì thật sự không thuyết phục.

"Dọn dẹp" màn hình máy tính của bạn

Giống như hầu hết các nhà quản lý cấp trung ngày nay, bạn sẽ phải tự phát triển kỹ năng hành chính của mình thay vì trả tiền để được giúp đỡ làm công việc đó. Bước đầu tiên, hãy từ bỏ quan điểm cho rằng những nhiệm vụ quan trọng hay bận rộn sẽ xuất hiện trên màn hình. Không còn nghi ngờ gì, bạn đã gặp phải những nhà quản lý nghiêm khắc sẽ chỉ bỏ qua nếu màn hình nền "sạch sẽ" với chỉ một nhiệm vụ trong một khoảng thời gian nào đó. Một khi màn hình máy tính thể hiện những mục còn tồn đọng trong lịch trình/kế hoạch, ngay lập tức các nhà quản lý ngăn nắp sẽ trực tiếp "dọn sạch" những mục này, nhờ đó họ có thể tập trung được vào những nhiệm vụ ưu tiên hàng đầu. Kết quả là họ luôn hoàn thành công việc đúng tiến độ, trong một bầu không khí tương đối yên tĩnh.

Đừng bảo vệ những thư mục chất đống

Hãy bắt đầu một ngày mới bằng việc "dọn" những tập tin và giấy tờ không quan trọng khỏi mặt bàn của bạn. Bạn đã đủ mệt với những gián đoạn điện thoại, những công việc hiện tại với một tá nhiệm vụ khác cần giải quyết.

Hãy từ bỏ việc bảo vệ một đống thư mục bằng lý do phổ biến "Tôi giữ lại mọi thứ trong tầm mắt, nhờ đó sẽ không thể quên được điều gì." Có lẽ bạn không quên nhưng khi bạn bị thu hút bởi Dự án B hay C nào đó trong lúc bạn vẫn cố gắng hoàn thành Dự án A (hầu hết những sự cố xảy ra gần cuối dự án vì sự chú ý của chúng ta chuyển sang dự án kế tiếp), hãy tạo cho mình một quy tắc rõ ràng − đó là bỏ qua mọi phiền nhiễu xung quanh để hoàn thành những nhiệm vụ hiện tại.

Từ bỏ nỗi khiếp sợ trong "ngăn bàn"

Với lòng quyết tâm, bạn có thể nhanh chóng dọn dẹp giấy tờ của mình. Nhưng bạn thường giữ lại những giấy tờ bắt buộc phải suy nghĩ, tham vấn hoặc quyết định. Vì thế một lúc nào đó có lẽ bạn đã đúng khi giữ lại những giấy tờ "chưa được xử lý", nhưng không nên giữ nó lại trong ngăn bàn hay trên mặt bàn.

Hãy thử hình dung điều này: Hầu hết những ngăn giữ giấy tờ trong một tập nằm ngang chứ không phải là một hồ sơ. Khi giấy tờ chất thành đống, những giấy tờ ở gần cuối sẽ bị vùi lấp. Để tìm được chúng, bạn phải lật qua tất cả những giấy tờ trên đầu. Khi lật, bạn thường chú ý đến những tiêu đề và xem nên làm gì với chúng. Mỗi lần như vậy sẽ "vắt kiệt" sự tập trung và năng lượng của bạn dành cho việc tìm kiếm giấy tờ thực sự mà bạn cần.

Xếp giấy tờ theo chiều dọc

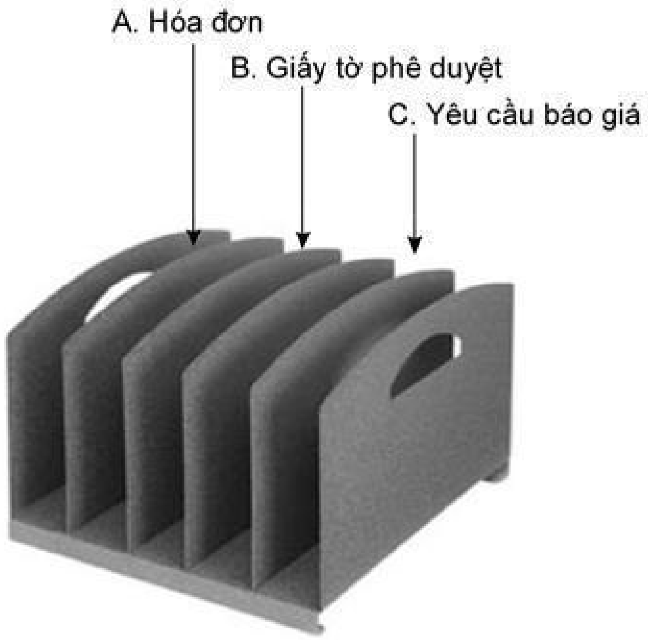
Loại bỏ những ngăn trong ngăn bàn và xếp giấy tờ theo chiều dọc. Hãy để giấy tờ tuần này trong những danh mục theo chủ đề vào những hộp dữ liệu đặt trên mặt bàn của bạn. Khi muốn tìm kiếm một vài mục, bạn sẽ lật từ trước ra sau chứ không phải từ trên xuống dưới. Vì bạn thực sự không thể nhìn hay đọc được những giấy tờ cạnh những thư mục, đừng phí thời gian tìm đến những mục bạn cần. Nếu bạn đánh dấu các thư mục giấy tờ theo số hoặc chữ cái, bạn sẽ đến thẳng những mục bạn muốn tìm.

Chuyển đổi giấy tờ thành dữ liệu

Một vài công ty tiến bộ bảo đảm giấy tờ một cách nghiêm túc. Một số thì chuyển đổi giấy tờ sang dữ liệu điện tử trong vòng một giờ. Bạn có thể tự làm được nhiều hơn thế, tiết kiệm thời gian và nâng cao năng suất cá nhân. Cho dù đang chạy một dự án, lập kế hoạch một sự kiện hoặc thu thập dữ liệu, bạn đều có thể tạo ra một bảng tính với những cột dữ liệu bạn cần. Sau đó, khi xác nhận giấy tờ đến, chuyển giao dữ liệu liên quan đến bảng tính của bạn và loại bỏ những giấy tờ hoặc hồ sơ không cần thiết. Cuối cùng, bản thân những giấy tờ chỉ có ích trong những vụ kiện. Bạn nên đưa những dữ liệu vào trong hoàn cảnh mà bạn cần đến chúng và dựa vào bản gốc để lưu một bản sao.

KẾT LUẬN: Giải quyết sự lộn xộn chắc chắn sẽ giúp bạn tập trung vào công

việc cần thiết. Bạn nên dùng dấu chấm để ghi lại những giấy tờ quan trọng bạn đã xem qua.



LÀM THẾ NÀO NHỮNG KỸ NĂNG HÀNH CHÍNH CÓ THỂ GÂY DỰNG CÔNG VIỆC KINH DOANH

Một công ty bảo hiểm có trụ sở đặt tại Florida đã tình cờ trở nên giàu có, khi 4 trợ lý hành chính quay trở lại làm việc cùng lúc sau thời gian nghỉ sinh. Công ty đang chuyển sang một hệ thống máy tính mới, và đương đầu với rất nhiều việc khôi phục dữ liệu.

Bốn trợ lý đó yêu cầu được xếp vào một nhóm để xử lý lượng giấy tờ quá tải đang tích lũy trong các phòng ban. Họ nhận thấy sổ sách hướng dẫn thủ tục đã hoàn toàn lỗi thời. Họ không chỉ giảm bớt nhiều thủ tục mà còn cập nhật những sách hướng dẫn chuyển đến hệ thống điện tử mới. Sau đó, họ tự gọi mình là “Đội Bay” để đáp ứng mọi nhu cầu trong công ty. Trong vòng một năm, họ đã mang lại sự “an toàn” cho công việc in ấn thẻ tín dụng mà trước đây phải thuê ngoài trong vài tháng.

Bằng cách quản lý kinh tế và hiệu quả, họ đã tiết kiệm được một khoản lớn. Đến năm kế tiếp, họ đã sẵn sàng cho ra mắt sản phẩm mới, giải quyết những công việc hành chính và bảo đảm công việc in ấn thẻ tín dụng cho những tổ

chức khác trong lĩnh vực bảo hiểm thậm chí với cả những đối thủ cạnh tranh của họ. Họ đã kiếm được một khoản hoa hồng lớn từ những gì họ làm được, tạo ra một trung tâm lợi nhuận mới cho công ty và hạnh phúc khi đưa công ty lên tầm cao mới.

DỌN SẠCH GIẤY TỜ

Chúng ta biết rằng máy tính tạo ra không ít giấy tờ, thậm chí nó sinh ra một khối lượng lớn giấy tờ nhanh và có chất lượng hơn trước kia rất nhiều! Thậm chí những nhà quản lý lão luyện cũng cảm thấy bị áp đảo.

Một hiệp hội ở California đã tiến hành khảo sát hơn 900 nhân viên về thời gian họ dành cho những thủ tục giấy tờ hàng ngày. Hơn một nửa trong số những người được hỏi trả lời họ dành từ 1 đến 3 giờ mỗi ngày cho những công việc này. Còn bây giờ, máy tính đã giúp họ xử lý tất cả dữ liệu.

Mặc dù vậy, bạn có thể đánh giá xem công việc của mình có tạo ra nhiều dữ liệu hơn trên giấy tờ hay không. Bản sao báo cáo, bản ghi nhớ và độ dài những dữ liệu đính kèm có xu hướng lưu hành rộng rãi mà không cần biết chúng có cần thiết hay không. Tất cả những dữ liệu đó phải được sao lưu trong thiết bị lưu trữ như ổ đĩa, đĩa, bộ nhớ, rất thuận tiện nhưng không miễn phí.

Dữ liệu đến gửi trực tiếp cho các chuyên gia

Tất nhiên, bạn có thể giao phó toàn bộ các vấn đề cho những chuyên gia trong số nhân viên của mình. Trong trường hợp đó, bạn cần phải chỉ dẫn cho những người cung cấp dữ liệu rằng mọi yêu cầu của họ nên được trực tiếp đưa ra với người bạn giao phó. Họ hy vọng thông điệp đó sẽ được nhắc lại từ một đến hai lần. Mọi người thường dựa vào những thói quen của họ nhưng bạn cần thoải mái để giải quyết những tài liệu quan trọng.

Giải quyết những dữ liệu chuyển đến chỉ một lần?

Đối với những giấy tờ đơn giản, chúng ta đồng ý với việc “chỉ xử lý giấy tờ một lần”. Nhưng không phải mọi giấy tờ đều đơn giản. Một số tài liệu cần phải phân tích, thảo luận, thương lượng và sửa lại nhiều lần trước khi nó được

“niêm phong” lại. Mặc dù luôn muốn tài liệu trở nên hoàn hảo hết sức có thể, nhưng cũng không nên biến nó thành gánh nặng. Đây là cách xử lý văn bản khác của ông chủ đầu tiên của Pat, chủ tịch một công ty đào tạo ở Boston. Ông ấy ghi lại những phản ứng của mình vào phần lề của các bức thư đến và kế hoạch đề xuất. “Thuyết tiết kiệm thời gian” của ông như sau:

Không bao giờ đọc một bản ghi nhớ hay đề xuất hai lần. Chỉ ghi lại ý và câu trả lời của bạn một lần. Sau đó − ngay cả khi phải ấp ủ quyết định của mình trong nhiều giờ hay nhiều ngày, bạn cũng không cần phải đọc lại bản gốc một lần nữa mà hãy sẵn sàng chuyển sang phần khác.

Lợi ích gia tăng là gì? Đội ngũ nhân viên có thể luôn theo sát được những yêu cầu của ông ấy. Họ học được rất nhiều điều về việc đưa ra quyết định thông qua ví dụ. Bằng việc ghi lại những câu trả lời, ông ấy đã dạy nhân viên cách để suy nghĩ về vấn đề và những đề xuất với những lợi ích tốt nhất của công ty trong nhận thức.

Tiết kiệm thời gian đọc trên báo cáo định kỳ

Cách đây một vài năm, Alec Mackenzie đã đến thăm vị giám đốc điều hành của một công ty tư vấn lớn ở châu Âu. Công ty đó có rất nhiều chi nhánh và công ty liên kết, vì thế số dự án lớn mà họ thực hiện vào thời điểm đó thật đáng ngạc nhiên. Thực tế, công việc điều hành của bên này đã được triển khai dưới những báo cáo phân tích và nghiên cứu của máy tính.

Alec hỏi: “Anh thực sự đọc hết tất cả những giấy tờ này chứ?”

Vị giám đốc đáp: “Tất nhiên là không. Hầu hết nó chỉ là báo cáo cập nhật của tuần trước. Anh có nhận ra những báo cáo này đang ở đâu không? Ngay trong thùng rác.”

Trong khi đang đùa, ông ấy cũng kiểm soát những yêu cầu “phân tích đánh giá” bằng những báo cáo viết tay đầy đủ nếu cần thiết. Nghĩa là, mỗi bản báo cáo cần đáp ứng hai yêu cầu:

• Nêu lên những biến đổi quan trọng.

• Đưa ra bất kỳ đề xuất cần phê duyệt.

Nếu bạn phải phê duyệt báo cáo nội bộ, hãy nhấn mạnh bản tóm tắt giống như trang đầu của tất cả các đề xuất và nghiên cứu. Đối với những nhân vật quan trọng, họ sẽ chỉ đọc bản tóm tắt, vì thế hãy hướng dẫn nhân viên của bạn làm thật tốt.

TIẾNG NÓI THỰC SỰ

Đây là cách mà Roger Nys, Quản Lý Khu Vực của Viện Y Khoa Howard Hughes, thiết lập tiêu chuẩn cho công việc quản lý giấy tờ: Tôi đọc một loạt email và giấy tờ gửi đến và ngay lập tức làm một việc gì đó với nó. Đây là công việc thường ngày của tôi:

• Hủy bỏ − nếu tôi không quan tâm.

• Trả lời − nếu nó đơn giản.

• Sắp xếp − bao gồm yêu cầu và trả lời.

• Tham khảo − những bên giải quyết nó.

Tôi cố gắng dùng quy tắc "giải quyết trong một lần", bất cứ khi nào cần thiết như đọc và giải quyết giấy tờ.

Duy trì đọc báo chí về ngành nghề và chuyên môn

Dưới đây là chia sẻ của một số nhà quản lý cấp cao về những bài viết giá trị trong những hội thảo về Quản lý thời gian của chúng tôi:

1. Dựa vào chuyên môn và lợi ích của mỗi nhóm khác nhau mà chỉ định những ấn phẩm phù hợp.

2. Yêu cầu nhân viên đọc lướt, đánh dấu hoặc tóm tắt những điểm chính trong bài báo/tờ báo.

3. Bạn đăng ký một bản in hoặc dịch vụ điện tử thuộc lĩnh vực của mình. Bạn cũng có thể giao cho nhân viên việc tìm kiếm dữ liệu.

4. Lưu hành, truyền bá tạp chí trong đội ngũ nhân viên trong một thời hạn hợp lý. Đính kèm một phiếu với tên bạn ở cuối.

5. Không chỉ với độc giả giữ những chức vụ cao trong công ty mà với cả

những đồng nghiệp, bạn cũng nên khuyến khích họ thêm vào những ghi chú bên lề những ứng dụng hữu ích.

6. Tin cậy nhân viên khi họ có những đóng góp giá trị. Nếu những "độc giả" nội bộ không tìm thấy bất cứ điều gì có giá trị thì bạn hãy xem xét giảm việc đặt báo dài hạn.

7. Tham gia một khóa luyện đọc tốc độ hoặc tự luyện tập, nhờ đó bạn có thể đọc lướt giấy tờ nhanh hơn. Hầu hết những khóa đọc cấp tốc đều gợi ý đọc lướt theo chiều dọc xuống giữa chừng 5cm với bất kỳ văn bản nào. Nếu bạn thấy một điều gì đó đặc biệt thì hãy đọc chi tiết, cụ thể.

8. Nếu bạn là người đọc duy nhất, hãy chọn những cuốn tạp chí dày. Hãy kiểm tra mỗi vấn đề mới, trích ra những điều bạn cảm thấy có ích, sắp xếp chúng nhưng phải dễ dàng tìm thấy. Sau đó, bạn có thể vứt bìa tạp chí đi.

9. Người ta xuất bản rất nhiều tạp chí dưới hình thức bản điện tử. Hãy xem xét việc thay đổi ký tên của bạn để máy tính có thể loại bỏ phần đọc.

NĂM GỢI Ý GIẢM LƯỢNG THƯ ĐẾN

1. Viết trước. Trước khi viết một từ, bạn nên ghi lại hai hoặc ba ý chính trong một tờ giấy note. Bạn sẽ loại bỏ được nỗi lo lắng "màn hình trống", điều ảnh hưởng đến hầu hết những người viết ra ghi nhớ. Tiếp theo, hãy viết bản ghi nhớ của bạn dựa theo những điểm chính. Như lời một trong những giáo viên cũ của tôi từng nói: "Đừng bao giờ đặt bút viết cho đến khi tâm trí đã sẵn sàng." Vì thế đừng "làm nóng" bàn phím bằng việc viết 1.000 từ vô nghĩa khi bạn ghét phải chính sửa hoặc người đọc nó sẽ thấy vô cùng nhạt nhẽo.

2. Tránh sử dụng những ghi nhớ hoặc email trong khi việc trao đổi của bạn đang gặp trục trặc. Thay vào đó, hãy lựa chọn một cuộc hội thoại mà không cần phải ghi nhớ mỗi lần giao dịch, trao đổi.

3. Ngắn gọn. Hướng tới sự đơn giản, ghi nhớ đầy đủ, rõ ràng và lịch sự.

4. Không nên kết thúc một cách nhàm chán như "Đừng do dự mà đặt ra bất kỳ câu hỏi nào." Vì ngày nay, những người kinh doanh là bất cứ điều gì ngoại trừ tính do dự.

5. Tái sử dụng một số cụm từ. Việc tự viết ra một đoạn văn hay sẽ làm bạn bất ngờ với bản thân. Sau đó, hãy giữ lại một tài liệu lưu những bài mẫu của bạn. Khi bạn cảm thấy quá nhàm chán và mệt mỏi để có thể viết ra một câu văn trau chuốt thì hãy biến đổi chúng phù hợp với những gì bạn cần.

Tái sử dụng mẫu báo cáo thường xuyên

Bạn hãy xây dựng những bản mẫu tiêu chuẩn cho những báo cáo thường xuyên. Sau đó, sắp xếp và ổn định chúng. Người đọc sẽ vô cùng khoái chí khi tìm thấy cùng một thông tin trong những bản báo cáo định kỳ.

Cuối cùng, để giảm bớt gánh nặng cho người đọc, bạn nên thay thế những đoạn văn rườm rà với bảng biểu, bảng tính hoặc danh sách kiểm tra để độc giả có thể nắm bắt thông tin ngay lập tức. Bạn hãy xem mình có lãng phí công sức và thời gian vào công việc thường ngày như chuẩn bị báo cáo lặp đi lặp lại hàng tuần nhưng lại gửi chậm. Nếu bạn chưa bao giờ làm điều đó thì hãy xem bản thân mất bao nhiêu thời gian trước khi ai đó yêu cầu bạn làm những việc như thế.

TỰ ĐÁNH GIÁ

Làm thế nào bạn có thể thoát khỏi những cái bẫy thông tin và thủ tục giấy tờ? Hãy đánh giá điều đó dựa trên những câu hỏi dưới đây, lặp lại trong vòng 30 ngày kể từ bây giờ. Chỉ cần trả lời Có/Không.

Câu hỏi	Hôm nay	30 ngày
1. Khi cần dữ liệu từ những nhóm cùng tham gia, chúng tôi sẽ tạo ra một danh sách kiểm tra để tiết kiệm thời gian. Sau đó, họ chỉ cần điền vào danh sách đó những điều chúng tôi cần.		
2. Trợ lý hành chính sẽ tư vấn cho chúng tôi về những thủ tục giấy tờ và chúng tôi sẽ là người thực hiện những đề xuất của họ.		
3. Theo quan điểm cá nhân, nếu tôi phải xử lý một văn bản hơn một lần thì tôi sẽ tóm tắt lại thông tin và câu trả lời của mình mà không nhất thiết phải đọc lại văn bản gốc.		
4. Chúng tôi luân phiên đọc báo chí chuyên ngành để nâng cao trình độ, năng lực chuyên môn, giảm bớt gánh nặng công việc.		
5. Trừ khi thấy trước những vấn đề pháp lý, chúng tôi mới bỏ văn bản gốc và chuyển dữ liệu thích hợp, liên quan thành những công cụ của riêng mình.		
6. Chúng tôi cung cấp những giấy tờ tiện lợi, hữu ích để tránh sự gián đoạn.		
7. Chúng tôi lưu một tập tin gồm những ghi nhớ và thư từ quan trọng nhất để sử dụng lại khi cần thiết.		
Kết quả		

Chương 16: QUYỀN LỰC VÀ TRÁCH NHIỆM MƠ HỒ

Sự thay đổi − nhân tố duy nhất bất biến trong kinh doanh − dẫn đến tình trạng đáng báo động: không phân biệt rạch ròi giữa trách nhiệm và quyền lực. Đầu tiên, chúng ta hãy phân biệt hai khái niệm trên. Ở mức độ đơn giản nhất, chúng được định nghĩa như sau:

Trách nhiệm: nghĩa vụ hoặc những điều bắt buộc phải làm.

Quyền lực: quyền hành quản lý, giám sát, điều chỉnh để tiến hành các hoạt động và thực hiện công việc.

NGHĨA VỤ CỦA CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO – NHỮNG NGƯỜI BAN PHÁT QUYỀN LỰC

Nếu phải gánh vác trách nhiệm, bạn cần đảm bảo giới hạn quyền lực. Bất cứ khi nào bạn bổ nhiệm, thăng chức hay giao cho nhân viên một nhiệm vụ hoặc quản lý rủi ro, bạn phải cân nhắc phạm vi quyền lực của họ trong nắm giữ thông tin, quyết định ngân quỹ và nguồn nhân lực cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Hơn nữa, bạn phải thông báo việc chuyển giao quyền lực và trách nhiệm đến tất cả những người tham gia vào quá trình hợp tác.

Nếu quyền lực được chuyển giao bao gồm cả trách nhiệm giám sát, bạn phải thông báo cho các ban ngành, đơn vị rằng bây giờ họ sẽ báo cáo cho người giám sát mới. Các bảng biểu của công ty phải minh họa sinh động thực tế này: tất cả các bên liên quan có thể nhìn thấy mối quan hệ báo cáo trực tiếp giữa họ và người giám sát mới kia. Nếu thế, mọi người đã thích nghi với những điều kiện này.

Đáng buồn thay, có quá nhiều nhà quản lý giao phó trách nhiệm đầy vội vàng, thiếu suy nghĩ – hầu hết coi như thử nghiệm – với những lời giải thích sơ sài

về quyền lực và trách nhiệm liên quan. Hơn nữa, họ truyền đạt thiếu thông tin, tự "tha thứ" cho bản thân nếu nhiệm vụ thất bại. Tuy nhiên, sự kiệm lời này đe dọa thành công của những người được chọn ngay từ lúc bắt đầu.

NHỮNG RỦI RO ĐỐI VỚI NHỮNG NGƯỜI MỚI ĐƯỢC BỔ NHIỆM

Nếu bạn vừa được chỉ định một chức vụ mới hoặc nhiệm vụ mới, bạn phải làm rõ những trách nhiệm và pham vi quyền hạn của mình. Hy vọng thời gian và sự kiên nhẫn sẽ làm điều đó quả là một sai lầm. Điều này sẽ khiến bạn bối rối, nhân viên thì phản kháng, tiêu tốn tiền bạc giữa các ban ngành liên quan và cả những nhà thầu bên ngoài, những người mà bạn rất cần hợp tác. Thời gian lãng phí sẽ tăng theo cấp số mũ nếu các bên tham gia mơ hồ về trách nhiệm và quyền hạn của bạn.

Sự rõ ràng là giao ước chung. Chỉ những người có trách nhiệm mới cần làm sáng tỏ quyền hạn và nghĩa vụ của các ứng viên do họ bổ nhiệm, vì thế những người mới phải biết rõ trước khi chấp nhận vị trí đó hoặc nhiệm vụ đó. Dù tình huống khẩn cấp đến mức nào, bạn vẫn phải thương lượng để làm rõ: nhanh chóng nhưng chắc chắn, chặt chẽ.

Kết quả theo bốn hướng khác nhau

Điều gì khiến một nhà quản lý thở phào nhẹ nhõm khi đề bạt một ứng viên − và điều gì khiến một người gặp tai họa nếu vấn đề không được giải quyết thấu đáo?

Trước hết, hãy nhìn vào chuỗi kết quả của ứng viên sau đây. Nếu bạn hiểu nhầm trách nhiệm và quyền hạn mới của mình, nó sẽ dẫn đến bốn tình huống khác nhau, mỗi tình huống sẽ gây lãng phí và phát sinh rắc rối riêng.

1. Có hai chuyên gia, và cả hai đều nghĩ rằng họ được giao công việc như nhau, cùng thực hiện và báo cáo công việc đó.

Kết quả: Lãng phí thời gian và cạnh tranh không dự tính trước.

2. Trong một cuộc họp, hai thành viên nhóm cho rằng họ nghe thấy người kia được giao nhiệm vụ (tức là người thứ nhất nghe thấy người thứ hai được giao nhiệm vụ, còn người thứ hai lại nghĩ ngược lại). Sau đó cả hai trở về văn

phòng làm việc như bình thường.

Kết quả: Không có sự phân công công việc.

3. Một người được giao nhiệm vụ, nhưng những người mà anh ta cần cộng tác lại không được thông báo.

Kết quả: Người có trách nhiệm thực hiện công việc vấp phải sự cản trở và bực bội.

4. Hai người tin rằng họ có quyền trong một công việc nào đó, vì thế mỗi người − người này không biết đến quyền hạn của người kia − đưa ra những hướng dẫn khác nhau với nhân viên và nhà cung cấp.

Kết quả: Gây lãng phí thời gian, tiền bạc và thậm chí phát sinh nợ nần pháp lý sau này nếu có sự tham gia của các đối tác bên ngoài.

Trong hầu hết mọi công việc kinh doanh, sự lẫn lộn về quyền hạn và trách nhiệm vẫn nằm trong 10 điều hàng đầu gây lãng phí thời gian, tạo ảnh hưởng tiêu cực đến vật chất, tiền bạc và tinh thần. Trong những ngành như chăm sóc sức khỏe, năng lượng, hàng không vũ trụ và quân đội, quyền hạn không rõ ràng thật sự gây nguy hiểm cho cuộc sống. Vì vậy, chúng tôi chỉ trình bày ngắn gọn chương này, nhưng yêu cầu bạn phải tập trung quan sát để điều chỉnh ở nơi làm việc.

PHẢN HỒI: GÁNH NẶNG CỦA NHỮNG NGƯỜI ĐƯỢC ỦY NHIỆM

Trong tất cả những buổi tọa đàm với các kỹ sư, các nhiếp ảnh gia và các nhà chuyên môn, chúng tôi thường nhận được một lời phàn nàn phổ biến. Theo lời của một kỹ sư từng thất vọng:

Khi giao việc cho tôi, sếp thường bỏ qua những câu hỏi ban đầu của tôi và tin tưởng rằng tôi sẽ hoàn thành nhiệm vụ, và để tôi tự “làm hết sức”. Sau đó, khi tôi bắt tay vào thực hiện, sếp lại phê bình những gì tôi đã làm, đồng thời nói rõ ý định ban đầu của ông ấy. Tất cả những việc tôi đã làm trở nên vô nghĩa!

Tại các cuộc hội thảo, khi nghe thấy các sếp thừa nhận sai lầm khi không thể truyền đạt chân thực nhiệm vụ cho nhân viên, chúng tôi cũng nghe thấy những lời bào chữa yếu ớt về vấn đề này, chẳng hạn như:

Tôi có lý do để tin tưởng người mà tôi lựa chọn. Cô ấy đã làm việc cùng chúng tôi 2 năm. Khi tôi hỏi cô ấy có hiểu không, cô ấy nói có. Thật sự, tôi đang vội ra sân bay cho kịp giờ chuyến bay khi chúng tôi bàn luận về việc này, nhưng rõ ràng hiểu nhanh vấn đề là một yêu cầu trong công việc của chúng tôi.

Cũng tại hội thảo đó, khi chúng tôi lắng nghe những người được bổ nhiệm gặp rủi ro, họ đổ lỗi cho sếp vì "thiếu sự tham gia xây dựng", nhưng thừa nhận đã che giấu sự thiếu chắc chắn đằng sau niềm tự hào và lạc quan.

Phương pháp giải quyết chung: Vạch ra những thiếu sót ngay từ ban đầu

Bạn có thể thực hiện một số bước nhằm ngăn chặn tai họa, cho dù bạn là sếp hay là người được chỉ định.

Người chỉ định: Nếu mọi người lảng tránh câu hỏi ban đầu của bạn, đừng chấp nhận công việc ngay lúc đó. Thay vào đó, bạn hãy đặt ra một điều kiện. Đề nghị quay lại sau vài giờ với một số câu hỏi quan trọng được ghi ra giấy. Tiếp theo, quay lại văn phòng của bạn, kẻ một bảng có hai cột, một cột chỉ ra những gì bạn thật sự biết và một cột đánh dấu những gì bạn không biết. Mang bảng này theo bạn khi trở lại gặp sếp để tìm câu trả lời. Sếp sẽ nhanh chóng nhận ra những thiếu sót hay những điều bạn chưa hiểu rõ. Khi bạn và sếp đã giải quyết xong những điều đó, bạn có thể bắt đầu công việc đầy tự tin, tiết kiệm thời gian khi "thử nghiệm và mắc sai lầm".

Đừng phàn nàn rằng bạn – người bị thua thiệt – phải làm công việc đó. Trong kinh doanh, tất cả công việc phải được hoàn thành với mức chi phí thấp nhất theo giờ. Đó là chi phí của bạn, so với mức chi phí của sếp.

Những vị sếp: Khi giao một việc mới cho ai đó, sếp không đặt câu hỏi đóng với những câu trả lời "có" hoặc "không". Những người dễ hồi hộp sẽ giấu đi sự yếu kém để khẳng định sự khôn ngoan của bạn khi chỉ định họ. Nếu họ hiểu, "Có" thường là câu trả lời khi được hỏi; ngay sau khi bạn đi khỏi, họ sẽ nhanh chóng tìm người khác tư vấn, giúp đỡ. Hãy đưa ra một phiên Hỏi-Đáp ngay khi bạn chỉ định ứng viên. Và sau đó bạn nên yêu cầu ứng viên viết ra các câu hỏi khác để bạn giải đáp trong phiên Hỏi-Đáp tiếp theo.

Năm thực tế khi làm rõ một vấn đề

Để làm sáng tỏ trách nhiệm và quyền hạn trong phạm vi công việc được giao, sếp phải cung cấp thông tin về nhiệm vụ và ứng viên phải nhấn mạnh những điều sau:

1. Tên chính xác của công việc sẽ chỉ ra mức quyền hạn của người thực hiện. (Điều này khó khăn hơn chúng ta tưởng.)

2. Sự thống nhất của sếp và nhân viên dựa trên phần mô tả công việc. (Hãy mô tả dưới dạng liệt kê. Dùng các động từ mệnh lệnh hoặc hành động để mô tả mỗi nhiệm vụ.)

3. Một biểu đồ chỉ rõ ai báo cáo cho ai và các thành viên, các đơn vị ảnh hưởng đến nhau như thế nào.

4. Thông báo sự thay đổi bằng văn bản cho tất cả những người liên quan.

5. Tập hợp các quy định đơn giản nhằm đánh giá các hoạt động thường xuyên, điều chỉnh khoảng cách giữa các giai đoạn để liên tục cải thiện. Tất nhiên, thống nhất một số vấn đề cho biết một việc được thực hiện tốt là như thế nào.

CHỨC VỤ ĐÚNG CÓ THỂ TẠO RA SỰ KHÁC BIỆT

Nếu bạn làm việc trong một công ty hay viện nghiên cứu quy mô vừa, chức vụ có thể xuất hiện trong niên giám chính thức của công ty. Bạn có thể tra cứu chính xác các nhiệm vụ cần làm, và khoảng thời gian cần thiết để được cất nhắc lên vị trí cao hơn. Do đó, những người nhiều tham vọng biết cách thực hiện và dàn xếp sao cho phù hợp.

Tuy nhiên, nếu bạn làm cho một công ty nhỏ hoặc một công ty vừa đi vào hoạt động, chức vụ không phải là điều đáng lưu tâm. Thực tế, có thể bạn đã chọn công ty nhỏ vì bạn ghét “thói quan liêu”. Trong các cuộc hội thảo, chúng tôi đã mời những người tham dự ghi chức vụ của họ lên biển tên trên bàn, nhờ đó mọi người có thể tư vấn, chia sẻ với nhau về các mối quan tâm chung. Nhiều nhà quản lý của các công ty nhỏ thường đùa rằng họ cần rất nhiều khoảng trống để liệt kê tất cả những chức vụ của mình.

Nhưng nếu là những người chịu trách nhiệm trong các công ty nhỏ, phải làm việc với các nhà cung cấp, ngân hàng, các công ty dịch vụ hoặc các đơn vị nhà nước… thì việc ghi đúng chức danh trên tấm danh thiếp hoặc trên địa chỉ email sẽ gây ấn tượng mạnh (rất có sức nặng). Suy nghĩ kỹ càng về chức vụ giúp bạn tiết kiệm thời gian và giảm thiểu thất bại.

Các trường hợp đáng chú ý

Những năm đầu tiên trong sự nghiệp của mình, Pat Nickerson đã được một công ty đào tạo nhỏ của Mỹ đề nghị điều hành chi nhánh ở Anh. Khi Pat yêu cầu được giữ chức phó chủ tịch để có thể duy trì ảnh hưởng tới 600 khách hàng châu Âu của công ty, sếp của cô đã phân vân.

Ông ấy nói rõ ràng rằng: “Nếu tôi phải trao chức vụ đó cho một người mới đến công ty, sẽ có nhiều ý kiến tiêu cực giữa các phó giám đốc phục vụ lâu dài ở đây.” (Sếp nhấn mạnh “mới” chứ không phải “trẻ” và “là phụ nữ”.)

Do đó Pat đã yêu cầu một chức vụ mà chưa ai có − Giám đốc quản lý − vì vậy không ai cảm thấy bị xúc phạm. Điều này có thể được chấp nhận mà không gặp phải bất kỳ sự phản đối nào vì các phó chủ tịch cho rằng: ít nhất ở Mỹ, chức giám đốc có vị trí thấp hơn so với phó chủ tịch. (Họ không nhận ra rằng ở Anh, chức giám đốc quản lý tương đương với vị trí chủ tịch hội đồng quản trị công ty.) Sau đó, Pat nhậm chức và có trách nhiệm với nó. Khi Pat kết thúc công việc tám năm của mình, lợi nhuận chi nhánh ở Anh thu về vượt xa lợi nhuận của công ty mẹ bên Mỹ.

Xét trường hợp khác, CEO của một tập đoàn bệnh viện lớn nghỉ hưu sau nhiều năm cống hiến. Trợ lý quản lý đã đồng ý ở lại vì lợi ích lâu dài của công ty. Trước khi rời đi, sếp của cô hỏi xem ông có thể làm gì cho cô không.

Cô đáp: “Có ạ, xin hãy trao cho tôi vị trí Quản lý văn phòng chủ tịch. Điều đó giúp tôi quản lý được nhiều mối quan hệ bên ngoài của công ty, cho đến khi vị chủ tịch mới giữ vị trí chắc chắn.” Vì vị CEO này biết được rằng cô ấy có thể giúp tân chủ tịch giảm nhẹ nhiệm vụ quản lý, tập trung vào các chiến lược dài hạn, ông sẵn sàng đồng ý. Cô trợ lý vẫn giữ chức vụ đó cho đến ngày hôm nay.

Thể hiện quyền lực được trao cho bạn

Trong nhiều trường hợp, khi công ty đã hoàn toàn phê chuẩn các đề xuất chức vụ, các nhà quản lý và các chuyên gia dùng nhiều hơn một chức vụ, hơn một tấm danh thiếp… tất cả phụ thuộc vào nơi họ điều hành. Chức vụ của bạn có ý nghĩa quan trọng: ổn đình công việc trước khi bạn chấp nhận một nhiệm vụ mới, trong khi bạn vẫn đang đảm nhiệm một số công việc khác.

CHUẨN BỊ BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC CHÍNH XÁC

Khi bản mô tả mơ hồ hoặc đã lỗi thời, sự nhầm lẫn bao trùm và gây lãng phí thời gian. Để làm cho bản mô tả công việc chính xác, cấp dưới không cần chờ cho đến khi tất cả cấp trên đều hài lòng.

Bước đầu tiên, bạn hãy liệt kê những gì bạn có thể viết về năm thực tế ở trên, đặc biệt tập trung vào phần mô tả nhiệm vụ liên quan. Trình bày ý tưởng và xin ý kiến của sếp. Nêu ra một loạt nhiệm vụ bạn sẽ đảm trách! Hãy đảm bảo đó là một danh sách chứ không phải một chuỗi các đoạn văn. Xin chữ ký sếp về danh sách đó từ sớm. Bước tiếp theo, bạn nên tập trung vào các yêu cầu và mục tiêu cụ thể của công việc.

Nên nhớ rằng bản mô tả công việc sinh động và theo trình tự sẽ tạo cho bạn lợi thế. Thường xuyên cập nhật nó. Hầu hết các bản mô tả công việc đều kết thúc bằng cụm từ như “và những nhiệm vụ khác được giao”. Hãy làm sáng tỏ những nhiệm vụ khác này. Hàng quý, đính kèm danh sách cập nhật “Những nhiệm vụ khác được giao trong Quý hiện tại.”

Khi bạn thực hiện những công việc khác theo yêu cầu của công ty, mô tả công việc chính thức của bạn phải phản ánh sự thay đổi, và được cập nhật theo quy định. (Hãy chú ý: nếu bạn được yêu cầu đảm nhận công việc thay cho những người vắng mặt hoặc những người đang nghỉ phép, chắc chắn rằng những người đó sẽ giao cho bạn văn bản có chữ ký của họ khi trở về − những văn bản giúp bạn chứng minh được khả năng làm việc của mình. Đặc biệt nếu công việc đó quan trọng hơn các nhiệm vụ hiện tại, bạn sẽ có cơ hội thăng chức khi các công việc được hoàn thành.)

Đối với vấn đề đó, bạn hãy thêm vào bất kỳ nhiệm vụ nào bạn có thể thực

hiện thành công trong danh sách “các nhiệm vụ khác”. Nhưng hãy thoải mái, không nên quá xem nặng việc này. Quản lý thời gian hiệu quả sẽ mang đến cho bạn cơ hội thăng tiến. Việc đề bạt thường xuất hiện bất ngờ, không được báo trước vì mọi người đã nhìn nhận khả năng thật sự của ứng viên.

SỬ DỤNG BẢNG BIỂU HỢP LÝ ĐỂ LÀM SÁNG TỎ VAI TRÒ CÁ NHÂN, GIẢM CHỒNG CHÉO CÔNG VIỆC

Bất cứ khi nào bạn được yêu cầu “để mắt” đến một nhân viên khác, chắc chắn công việc này là chính thức. Một vài sếp có thể nhờ bạn giúp đỡ những nhân viên mới hoặc những người làm việc chưa hiệu quả. Đừng hy vọng hão huyền, thay vào đó, hãy làm mọi chuyện cụ thể hơn.

Cách nhanh nhất là lôi bảng biểu tổng hợp các công việc hiện tại của bạn và của nhân viên kia, được thể hiện trong một đường trực tiếp dưới sự giám sát của sếp. Đường bút chì trong một đường chắc chắn giữa ô của bạn và của nhân viên đó – và điều tra liệu đó có phải là một đường thẳng giao nhiệm vụ chính thức hay không. Hãy hỏi: “Đó có phải là một khe cố vấn, một khe tư vấn của một công ty cỡ vừa và nhỏ, hoặc một khe (đường thẳng) giám sát không? Hãy đến với những nhiệm vụ sau cùng. Tại sao lại đảm nhiệm một vai trò giám sát còn mơ hồ, nhập nhằng và chưa rõ ràng? Nó hoàn toàn chứa đựng rủi ro và không hề có bất cứ sự khen thưởng nào. Ở đây bạn có một cơ hội để có thể đàm phán, thương lượng.

Còn đối với những nhiệm vụ chồng chéo, trùng lặp với đồng nghiệp, những “chiếc hộp sạch sẽ, gọn gàng” trên các biểu đồ tổ chức của chúng ta không thể mô tả hết được một chuỗi phức tạp của những nhiệm vụ thiết thực nhưng mang tính tạm thời nổi bật trên bề mặt của hầu hết các tổ chức. Một nhóm thông tin tốt thường xuyên tránh xa sự chồng chéo trong công việc, phân công nhiệm vụ của các thành viên. Hãy chú ý rằng những nhiệm vụ mà bạn thực hiện có thể tác động và ảnh hưởng đến công việc của người khác. Thực tế, phòng ban của bạn có thể tiến hành trao đổi chéo nhân viên theo định kỳ để từng cá nhân có thể chia sẻ được thông tin cũng như kiến thức của mình. Sếp bạn có thể trang bị cho các nhân viên nhiều kỹ năng cũng như khả năng phức tạp để giải quyết thông minh và hợp lý hàng tá những công việc chất đống, và

sau đó để họ trở lại với nhiệm vụ thường nhật của mình, hoặc thoải mái nghỉ ngơi đôi chút khi giai đoạn nước rút của dự án kết thúc. Chính sách trao đổi, đào tạo chéo gia tăng sự sâu sắc cũng như hiểu biết và nhận thức trong nhóm.

Nhưng điều đó tùy vào việc bạn có thông báo và ngăn chặn sự chồng chéo, trùng lặp công việc gây phí phạm thời gian. Hãy cẩn thận với bất kỳ vị khách hàng "tự phục vụ" hoặc người sếp nào, những người giao phó những nhiệm vụ giống nhau cho hai nhân viên khác nhau trong một sự toan tính gian lận để thu lợi cho bản thân. Đó là thủ đoạn "không thể thất bại" của họ để cố gắng đảm bảo rằng những ưu tiên của họ được hoàn thành, ngay cả khi một nhân viên thực hiện có thể thất bại hoặc tiến hành công việc chậm chạp. Sau đó họ sẽ tự tưởng thưởng cho mình với mức cao hơn của cả hai người nhân viên thực hiện đó. Nếu bạn và đồng nghiệp của mình khám phá ra thủ đoạn này, đừng để chuyện đó tiếp diễn. Hãy đưa ra vấn đề này với sếp của bạn, và đòi hỏi một sự hiệu chỉnh cũng như câu trả lời chính xác từ ông ta.

ĐÁNH GIÁ BẰNG CÁCH ĐƯA RA NHỮNG SỐ LIỆU TIÊU CHUẨN

Người quản lý có trách nhiệm từ khi bắt đầu tạo lập công việc – trước khi ứng viên được tuyển dụng – và tiếp theo, trong suốt quá trình làm việc, trong tất cả những lần tuyển dụng sau, cho đến khi công việc đó được thay thế hay kết thúc. Đó là những nghĩa vụ, trách nhiệm và quyền hạn của công việc gắn với người được giao công việc đó (người thực hiện). Từ đó, cả ông chủ lẫn người được giao việc đều cần có trách nhiệm thông báo công việc cho nhau cũng như cùng nhau vượt qua mọi khó khăn dù trong bất kỳ hoàn cảnh nào. Từ lúc công việc được bàn giao, bạn phải xác định và có định hướng rõ ràng về việc thực hiện nó.

• Quá trình thực hiện: Số lượng mỗi giờ hay mỗi ngày? (Công cụ thực hiện, các cuộc phỏng vấn qua điện thoại, quảng cáo?)

• Thời gian: Khoảng thời gian cần thiết để thực hiện mỗi hoạt động? (Tốc độ của người học việc so với những người dày dạn kinh nghiệm?)

• Chi phí: Ngân sách ra sao? Chúng ta cần phải sử dụng bao nhiêu cho từng việc? (Phòng thí nghiệm, vé máy bay, tiền thuê ô tô, khảo sát, khuyến khích

giải thưởng?)

• Chất lượng: Chúng ta đạt tới sự hoàn thiện trong thời gian bao lâu? (Trong một lần hay không lần nào trong khâu thực hiện cuối cùng?)

Nếu bạn không thể dự đoán trước và định lượng các yêu cầu công việc, làm thế nào người được giao nhiệm vụ có thể tính toán nó?

Với những nhiệm vụ mới, chúng ta phải thường xuyên đưa ra những phản hồi không chính thức. Chúng ta có thể giảm phản hồi những vẫn phải đảm bảo có trách nhiệm với công việc. Phản hồi "trực tiếp" cũng cần đưa ra kịp thời ngay khi có một hành động đáng tuyên dương hay một vấn đề nghiêm trọng xảy ra. Năng lực và trình độ của người quản lý thể hiện ở cách ứng xử với một vấn đề lặp lại nhiều lần – liệu hành vi đó có thể được chấp nhận hay không?

Dành cho những ông chủ: Một công cụ thẩm định tức thời

Đôi khi, người mới được bổ nhiệm thường mắc sai lầm trong một kỹ năng hoặc nghĩa vụ quan trọng. Mặc dù không muốn làm giảm lòng nhiệt tình của nhân viên đó, nhưng bạn cần chấn chỉnh bất cứ sai lầm nào trước khi chúng ăn sâu và trở nên "thâm căn cố đế". Dưới đây là một định dạng đơn giản có thể giúp nhân viên có một sự điều chỉnh cần thiết, nhanh chóng và dễ dàng. Ví dụ dưới đây là một thí nghiệm với độ chính xác cao.



Dưới đây là một số gợi ý về cách sử dụng công cụ này:

• Tập trung vào một cách xử lý đơn giản. Không liệt kê quá nhiều chi tiết cho việc nâng cấp, hoàn thiện.

• Không đánh giá một người trên phiếu: Những yêu cầu là tiêu chuẩn cho tất cả những người thực hiện ở Cấp 13.

• Không dùng từ “bạn” trên phiếu hoặc trong hội thoại (giao tiếp). Nó sẽ tạo ra sự ngăn cách.

• Bạn nên nhớ rằng tiêu chuẩn được đặt ra cho mỗi chức danh công việc mà “người làm chủ” phải đáp ứng mọi tiêu chuẩn tối thiểu của nó.

• Nếu “người làm chủ” chức vụ công việc có thể đề nghị (và cam kết) một kế hoạch để qua đó rút ngắn khoảng cách giữa yêu cầu và thực tế, bạn sẽ không bị khiển trách. Thay vào đó, họ cam kết tự điều chỉnh sai lầm, một khi sai sót đã bị chú ý.

Một phương pháp đơn giản, thuận tiện và thân thiện sẽ giúp người được bổ nhiệm có cách cư xử đúng đắn khi những dấu hiệu đầu tiên xuất hiện. Rất nhiều nhân viên tự giác sửa chữa, điều chỉnh, yêu cầu bạn trình bày vắn tắt về kế hoạch nâng cấp và chứng minh họ có thể duy trì nó. Một vài người tự hào khi có tấm phiếu trong cặp hồ sơ thành tích của họ. Trong hầu hết trường hợp, nó làm bạn cảm thấy yên tâm khi viết một bài phê bình chính thức hoặc bắt đầu bất cứ hình thức kỷ luật nào.

Tất nhiên, nếu quá trình này thất bại, sau đó bạn sẽ bắt đầu quá trình theo đúng trình tự 1-2-3 hoặc thực hiện kế hoạch mà tổ chức yêu cầu.

Phiên phản hồi chính thức: Mỗi năm một lần là không đủ

Mặc dù các nhân viên mới được bổ nhiệm cần phản hồi thường xuyên, tất cả các nhân viên bình thường cũng nên nhận được những phản hồi, ít nhất là hai lần một năm, trong một phiên phản hồi chính thức – đánh giá theo mẫu chuẩn của công ty. Tại sao cần đưa ra phản hồi chính thức ít nhất hai lần một năm? Bởi vì một chương trình đúng đắn yêu cầu các bên nhất trí với những sự nâng cấp cần thiết hoặc những cam kết chính đáng trước khi tập trung vào sự phát triển, đề xuất và thăng tiến. Rất nhiều nhà quản lý đã báo cáo:

Nếu tôi nói rằng họ đã làm tốt công việc của mình nhưng không được nhận tiền hay phần thưởng, họ sẽ chẳng còn hào hứng để nghe những lời khen ngợi nữa. Mặt khác, nếu tôi góp ý rằng dù họ thực hiện chưa tốt nhưng vẫn được khen thưởng thì họ sẽ không bao giờ có thể làm tốt hơn.

Những dạng thức theo kiểu “mỗi-năm-một-lần” là quá muộn để tạo ra tác động. Trong những cuộc thảo luận khoảng giữa năm, bạn có thể nhận ra những điểm mạnh cũng như thiếu sót một cách đầy đủ và rõ ràng. Cả hai bên đồng thuận về mục tiêu cụ thể và thời gian biểu để tiến hành bước tiếp theo và họ sẽ có sáu tháng để hoàn thành. Thời gian sáu tháng cũng là một cơ hội tốt để theo dõi sát sao quy trình thực hiện với những tham vọng tầm xa.

Các nhà quản lý, hãy thận trọng!

Dấu hiệu rõ ràng nhất về trách nhiệm và quyền hạn quản lý yếu kém là gì? Nhân viên thất bại là người cuối cùng biết được điều đó. Trong bất cứ hoàn cảnh nào, ông chủ mới là người thất bại.

Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ thảo luận về những thiếu sót và mấu chốt của việc phân công nhiệm vụ cụ thể, nhưng hãy chú ý đến việc làm rõ trách nhiệm và thẩm quyền, và hãy nhớ là không gì có thể gây sức ép về mặt thời gian cho bạn.

TỰ ĐÁNH GIÁ

Làm thế nào bạn có thể chối bỏ trách nhiệm và thẩm quyền? Đánh giá điều đó qua những câu hỏi dưới đây, rồi lặp lại quá trình đó trong 30 ngày bắt đầu từ bây giờ. Chỉ cần trả lời Có/Không.

Câu hỏi	Hôm nay	30 ngày
1. Để tránh bị nhầm lẫn giữa trách nhiệm hay thẩm quyền (cũng như ông chủ hay nhân viên), tôi nhấn mạnh vào một chủ đề và bản mô tả công việc, với nhiệm vụ và trách nhiệm cụ thể, chi tiết.		
2. Khi giao nhiệm vụ hay muốn đề bạt nhân viên lên cấp bậc cao hơn, tôi chỉ cho họ những công cụ cần thiết và quyền hạn để thực hiện nó.		
3. Tôi thông báo nhiệm vụ mới cho mọi người và yêu cầu họ hợp tác.		
4. Tôi đưa ra (hoặc yêu cầu) những phản hồi thường xuyên cho nhiệm vụ mới.		
5. Là ông chủ, tôi sẽ sử dụng Phiếu đánh giá tức thời để giúp đỡ nhân viên tránh khỏi những thói quen xấu.		
6. Khi giao nhiệm vụ, tôi tránh rút lại nhiệm vụ đó bởi nỗi lo lắng về việc thực hiện. Thay vào đó, tôi sẽ đào tạo lại người được ủy nhiệm.		
7. Tôi đưa ra (hoặc yêu cầu) công ty có một phiên đánh giá chính thức vào giữa năm để xác nhận sự tiến bộ trong khoảng thời gian nhất định (từ 3-6 tháng) trước khi kết thúc năm.		
8. Nếu một nhân viên thất bại trong một nhiệm vụ được giao, tôi chắc chắn rằng họ không bao giờ là "người cuối cùng được biết".		
Kết quả		

Chương 17: ỦY THÁC VÀ ĐÀO TẠO CÔNG VIỆC KÉM HIỆU QUẢ

Thậm chí khi được cho phép, khuyến khích hay được ra lệnh để ủy nhiệm, có điều gì đó dường như ngăn cản chúng ta. Tại sao rất nhiều người trong số chúng ta do dự? Đó là vì:

• Hội chứng Quản lý thái quá? (Điều gì? Tôi ư? Tôi có cần sự giúp đỡ không?)

• Kiêu hãnh? (Không một nhân viên mới nào có thể làm việc xuất sắc bằng tôi.)

• Lo sợ các học viên có thể thất bại? (Tốt nhất là tự mình làm.)

• Lo sợ mất mối quan hệ? (Tôi cần thời gian giải quyết những bên đối tác thân thiết của mình.)

Nếu sự phân công làm bạn lo lắng bởi rất nhiều lý do, thì bạn không hề đơn độc. Sau đây là những câu chuyện có thật được chia sẻ bởi một trong những người bạn của Alec Mackenzie.

Harry là một nhà quản lý giỏi và tận tụy với công việc cho đến khi một sự bổ nhiệm bất ngờ buộc anh phải đặt ra nghi vấn về những kỹ năng ủy thác công việc của mình.

Ông chủ của Harry bất ngờ nghỉ hưu. Trong vai trò giám sát nhà máy, Harry phải quản lý ba nhà quản lý kỳ cựu (đồng nghiệp cũ), cùng với các nhân viên mới được thuê để lấp chỗ trống của anh. Nhưng sự tính toán về thời gian lại có vẻ hơi kỳ lạ. Tất cả mọi người đều không chỉ bận bịu với những đơn đặt hàng vào mùa cao điểm, mà còn phải sẵn sàng trang bị lại toàn bộ máy móc. Vì thế Harry dành một phần thời gian trong tuần đầu tiên của mình để hoàn thành công việc cũ nhiều nhất có thể và bắt đầu làm quen với trách nhiệm trên cương vị mới. Harry xem các tài liệu chi tiết, nghiên cứu hệ thống máy đặt

tiêu chuẩn ở hai công ty khác, và tại cuộc họp, các nhà quản lý cấp cao đã tham khảo ý kiến cũng như đánh giá cao những ý tưởng của anh.

Trong tuần đầu tiên đó, anh làm việc 70 giờ tại nhà máy, và nhiều hơn thế ở nhà, chỉ để học hỏi về công việc. Với tất cả công việc mới này, yêu cầu chi tiết về sản xuất hàng ngày bắt đầu giảm. Nghĩ rằng mình có thể sai lầm và bỏ sót thông tin, Harry nằng nặc yêu cầu những báo cáo từ cấp dưới.

Ba người quản lý kỳ cựu cảm thấy không hài lòng với sự quản lý vi mô này, họ bắt đầu hình thức "tuân thủ thiếu thiện ý" bằng cách thay đổi, tự thực hiện các bước công việc mà không cần hỏi ý kiến của Harry. Tất nhiên, nhân viên mới đảm nhiệm vị trí cũ của Harry vẫn đang tiếp tục quá trình học việc bằng cách đặt ra những câu hỏi ngẫu nhiên, không có mục đích. Tới tuần thứ ba, những nhà quản lý kỳ cựu đổ bệnh. Điều này dẫn đến việc quy trình sản xuất hiện thời bị đảo lộn.

May mắn thay, ông chủ Vijay của Harry vẫn để mắt tới mọi thứ. Một tối nọ, ông trò chuyện với Harry. Harry thừa nhận rằng mình cũng cảm thấy bế tắc. Với sự thẳng thắn và mối quan tâm chân tình, Vijay đề nghị Harry ít nhiều cần giao phó công việc cho những người quản lý kỳ cựu kia và cần phải tin tưởng họ.

Vijay đảm bảo: "Harry, chúng tôi đề bạt anh, vì thấy anh rất thông minh và có kỹ năng lập kế hoạch tốt có thể giúp công ty phát triển hơn." Trong vài phút, họ đã thảo luận cụ thể về công việc. Harry thừa nhận là mình cũng lo lắng khi bỏ bê các nhân viên mới.

Vijay khuyên Harry: "Hãy gạt niềm kiêu hãnh của anh sang một bên. Anh không phải là người huấn luyện duy nhất cũng chẳng phải người huấn luyện giỏi nhất đối với các nhân viên mới. Có thể anh đã quá tỉ mỉ, chi tiết với công việc. Có lẽ một trong số những người quản lý có khả năng đảm nhiệm công tác huấn luyện, bồi dưỡng nhân viên mới và anh có thể trao tặng một phần thưởng xứng đáng cho những người tiến bộ. "

Harry bắt đầu cảm thấy có hy vọng, và sự mệt mỏi cũng phần nào giảm bớt. Vijay đề nghị: "Chỉ cần hơn 2 phút để bố trí, sắp xếp công việc mà thôi." Ông

đã cùng Harry vạch ra những nhiệm vụ hiện tại và sắp tới để giải quyết với đội sản xuất.

Vijay đề xuất: “Tại sao anh không gọi họ đến vào ngày mai và để họ giải quyết vấn đề này ? Hãy để họ nghiên cứu, nghiền ngẫm và điều chỉnh kế hoạch riêng của mình sao cho phù hợp. Harry này, khi đối phó với một vấn đề lớn, cậu luôn cần đến sự giúp sức của cả nhóm.”

Harry đã hiểu ra vấn đề. Ngày hôm sau, anh nói chuyện riêng với từng người quản lý, xin lỗi họ vì sự lo lắng đối với việc sản xuất. Anh để mỗi người tự chia sẻ cảm xúc của mình và mong muốn một sự khởi đầu mới.”

Cuối ngày hôm đó, Harry cùng bốn người đã có một buổi làm việc với nhau. Anh chuyển cho họ một số tín hiệu và nêu lên những khó khăn trong quá trình sản xuất mà họ có thể liệu trước. Năm người đã cùng nhau phác thảo một quy trình sản xuất hiệu quả.

Họ đăng danh sách kiểm tra cuối cùng của mình lên một tấm bảng trong khu vực sản xuất, vì thế các công nhân có thể nhìn thấy và tuân thủ quy trình. Tấm bảng này nhanh chóng trở thành tâm điểm đối với cả đội sản xuất.

Trong những tuần kế tiếp, tất cả mọi người đều nỗ lực làm thêm giờ nhiều hơn, nhưng thay vì cảm thấy kiệt sức, mọi người thấy rõ sự phát triển của tiến trình, trong từng bước của quy trình sản xuất. Trong lần đánh giá công việc giữa năm, Harry tâm sự với ông chủ của mình: “Vijay ạ, tôi đã học được một điều là tôi sẽ thành công hơn nhiều nếu biết phân công và ủy thác công việc hợp lý.” Và họ cùng cười lớn.

Bạn có gặp phải vấn đề này không?

Trường hợp của Harry rất phổ biến, đặc biệt với những người đã qua nhiều vị trí, cấp bậc. Tại sao chúng ta lại gặp quá nhiều khó khăn như vậy? Bởi đó là một trong những vấn đề của con người: ấy là cái tôi mong manh, yếu đuối của chúng ta. Rất nhiều người trong chúng ta tin rằng chỉ mình mới có thể hoàn thành được nhiệm vụ nhưng lại không muốn thử gánh vác trách nhiệm. Những người khác lại sợ rằng mình có thể để lộ những thiếu sót nếu phân công không tốt.

Giải pháp trong trường hợp này đơn giản là chúng ta hãy cứ phân công và ủy thác công việc như bình thường, dù có bất kỳ chuyện gì xảy ra. Nếu một nhân viên có thể làm cho bạn trở nên nổi bật, tổ chức của bạn sẽ trở thành một khối đoàn kết vững chắc. Kỹ năng lãnh đạo không chỉ thể hiện năng lực làm việc độc lập mà còn giúp bạn trở thành tâm điểm chú ý. Là một nhà quản lý, bạn phải luôn giữ mình ở vị trí hàng đầu, không chỉ bảo vệ, củng cố mà còn vượt xa hơn so với những thành tích đã đạt được.

NĂM LỜI ĐỒN ĐOÁN CÓ THỂ NGĂN CẢN SỰ ỦY THÁC CÔNG VIỆC

Điều 1: Tôi phải tự giải quyết vấn đề này để bảo vệ công ty khỏi những sai lầm

Điều này Đúng. Nếu nhân viên của bạn mắc sai lầm, bạn sẽ phải chịu một phần trách nhiệm. Tuy nhiên, bạn có thể cứu vãn được tình hình nếu phát hiện sớm vấn đề cốt lõi. Vì vậy bạn cần tạo ra một bầu không khí gần gũi để mọi nhân viên có thể trình bày những khuyết điểm của mình.

Câu hỏi: Sự phân công, ủy thác công việc có nghĩa là tôi phải đào tạo kỹ lưỡng và sau đó theo dõi một cách sát sao?

Trả lời: Đúng. Thật rắc rối đúng không? Phải. Tuy nhiên nếu bạn chỉ định một công việc ổn định, nhân viên của bạn có thể học được nhiều kỹ năng bằng cách thực hành nhiều lần, phát huy hiệu quả năng lực nếu muốn đứng vững trong nghề. Và điều đó sẽ tiết kiệm thời gian cũng như tiền bạc cho công ty phải không? Đúng vậy.

Nói về những sai lầm, có một “truyền thuyết” nổi tiếng về Henry Ford. Chuyện là một trong những phó chủ tịch của Ford đã mắc sai lầm khiến công ty thiệt hại 20 triệu đô-la. Khi vị phó chủ tịch này xin từ chức, Ford đã từ chối và đưa ra lý do rất thuyết phục, “Không đời nào! Coi như chúng tôi đã chi ra một số tiền để bồi dưỡng, rèn luyện anh.”

Điều 2: Tốt hơn hết là cứ tự mình giải quyết

Đúng: Công việc sẽ tốt hơn, nhanh hơn… chỉ một lần mà thôi! Nhưng nếu bạn thực hiện nhiệm vụ của mình hàng ngày hay hàng tuần, nó không thể cứ

"nhanh hơn" nếu bạn lặp lại điều đó đến lần thứ mười lăm hoặc hai mươi. Thậm chí nhân viên được giao nhiệm vụ sẽ đề nghị được quan sát và đào tạo bài bản, người đó sẽ xử lý thành thạo công việc lần thứ năm hoặc lần thứ mười. Vì vậy, từ lúc đó trở đi, tất cả sẽ được lặp đi lặp lại với khoảng thời gian ngắn hơn so với bạn. Cũng từ đó, bạn sẽ có thời gian để đảm nhận những công việc thiếu ổn định và khó khăn hơn.

Câu hỏi: Tôi không chắc là mình phải bắt đầu bằng cách nào. Tôi sẽ lúng túng cho đến khi thất bại thôi.

Trả lời: Đầu tiên, khi bạn được xem xét trở thành một ứng cử viên cho nhiệm vụ mới, hãy bắt đầu liệt kê từng bước trong công việc thường ngày. Những gì vô thức bỗng khiến bạn cần phải có ý thức rõ ràng về nó? Ghi mỗi bước vào từng thẻ ghi, thật đơn giản thôi. Càng về sau càng đơn giản.

Điều 3: Tôi muốn duy trì công việc mình yêu thích

Kỹ sư thiết kế vừa được thăng chức lên quản lý nhưng vẫn tiếp tục thiết kế các mạch điện, sẽ không sẵn sàng huấn luyện, quản lý các nhiệm vụ nhóm và làm việc với khách hàng. Bằng cách từ bỏ các công việc "đã khẳng định năng lực của bạn", bạn sẽ tự do thiết lập các kỹ năng lãnh đạo cần thiết để đánh giá hoạt động của bạn trong những nhiệm vụ sau này.

Câu hỏi: Điều này có nghĩa là tôi phải từ bỏ mọi công việc thường ngày? Tất cả lãnh đạo nhóm thuộc công ty không chỉ là người cộng tác mà còn là người giám sát.

Trả lời: Tất nhiên, bạn sẽ vẫn là một cộng tác viên; hầu hết người giám sát cũng đều như vậy. Nhưng bạn phải xác định công việc ổn định và phân công ngay khi có thể. Cấp bậc của bạn càng cao thì bạn càng xử lý được nhiều nhiệm vụ khó khăn và chứa đựng nhiều rủi ro nhưng lại rất có tiềm năng.

Điều 4: Nếu tôi phân công, ủy thác công việc, tôi sẽ mất liên lạc chi tiết với những đầu mối hiện tại

Đúng, bạn sẽ cần cài đặt một hệ thống giám sát đơn giản giúp bạn và những người được phân công có thể dễ bề theo dõi công việc đồng thời giữ liên lạc.

Và bạn sẽ phải nỗ lực để giữ liên lạc với các đầu mối của mình mà không làm giảm quyền làm chủ của nhân viên được giao việc đối với từng nhiệm vụ cụ thể, chi tiết.

Câu hỏi: Điều gì sẽ xảy ra nếu quản lý cấp cao của tôi yêu cầu một bản báo cáo về công việc mà tôi được phân công mà tôi vẫn chưa có câu trả lời?

Trả lời: Bạn có thể nói, "Tôi đã bàn giao công việc và hiện giờ chúng tôi vẫn chưa có kế hoạch kiểm tra nhưng tôi sẽ cung cấp cho ông những thông tin chi tiết. Ông có cần ngay bây giờ không?"

Hoặc, một khi bạn tin tưởng nhân viên mà bạn ủy thác, hãy để người đó báo cáo cụ thể và trực tiếp với người quản lý cấp cao.

Điều 5: Nếu không đạt tới mức độ hoàn thiện của tôi thì không thể đáp ứng được công việc

Hãy nghĩ lại xem. Nếu bạn giữ lại một nhiệm vụ để duy trì những tiêu chuẩn hoàn thiện của riêng mình, hãy chắc chắn là việc này sẽ tương xứng với số tiền bạn nhận được.

Câu hỏi: Người quản lý cấp cao hơn yêu cầu bảng đánh giá hoàn chỉnh, chi tiết và nhanh chóng. Liệu tôi có phải chịu một số rủi ro trong khi cấp dưới của tôi thì lại được lợi nhờ đó?

Trả lời: Tương tự với việc nâng cấp một hệ thống máy tính, bạn cần bao quát gấp đôi cho đến khi hoàn thành quá trình chuyển đổi, vì thế bạn sẽ phải thận trọng trong khi nhân viên học hỏi, thực hành. Tuy nhiên đó là lúc để gia hạn khối lượng công việc cụ thể. Đôi khi bạn có thể theo dõi những rủi ro trong suốt quá trình thực hiện và kiểm soát chúng bằng nhiều cách.

Xem xét liệu rằng một tiêu chuẩn cụ thể có đáp ứng được tất cả các công việc hay không. Hãy xác định tóm tắt mà không cần tới tất cả những bản hỗ trợ chi tiết. Cuối cùng, những ưu tiên thay đổi đồng thời các rủi ro cũng sẽ được giảm thiểu theo thời gian. Hãy nhìn xem sự hoàn thiện vẫn cần thiết như thế nào trong công việc của mình.

LỰA CHỌN NHIỆM VỤ TRƯỚC KHI TUYỂN DỤNG

Trước khi bạn tìm kiếm một nhân viên để ủy thác công việc hay tuyển dụng một ứng viên cho tổ chức, hãy quan tâm đến việc chọn lọc nhiệm vụ. Một nhiệm vụ sẵn sàng cho quá trình ủy thác, phân công công việc sau này cần phải giá trị, ổn định và có tính lặp lại. Ý của chúng tôi ở đây là:

1. Nhiệm vụ này có giá trị không? Nếu bạn nghi ngờ giá trị của việc tiếp tục nhiệm vụ, hãy thương lượng để loại nó khỏi khối lượng công việc của mình. Đừng đẩy nó xuống mức thấp hơn. Bạn lo ngại rằng mình sẽ vướng phải những cuộc tranh luận? Hãy tham gia những cuộc tranh luận đó! Tranh thủ sự đồng tình để thiết kế lại nhiệm vụ này, kiểm tra các nhiệm vụ thay thế, hoặc đơn giản là tạm loại nhiệm vụ ra khỏi cuộc sống của bạn trong khoảng thời gian nhất định.

2. Nhiệm vụ này có ổn định không? Lựa chọn các nhiệm vụ ổn định với những thủ tục đáng tin cậy, nhờ đó học viên ít mắc sai lầm hoặc không cần phải kiểm tra kỹ lưỡng nhiệm vụ khi đang nghiên cứu, thực hành nó.

3. Nhiệm vụ này có lặp đi lặp lại không? Hãy chọn những nhiệm vụ có thể thực hành hàng ngày hay hàng tuần để nhân viên có thể tăng tốc độ làm việc, tăng cường sự tự tin cũng như thu nhận được những kỹ năng cần thiết.

Xây dựng, thiết lập các nhiệm vụ để phục vụ công việc giám sát

Để an toàn, bạn không nên lựa chọn một nhiệm vụ lớn ngay lập tức. Thay vào đó, bạn có thể chỉ cho nhân viên thấy mục tiêu tổng thể rồi phân chia nhiệm vụ thành từng phần để huấn luyện và thực hành. Bạn để lại những phần khó khăn nhất (ví dụ như phần ra quyết định) nhưng vẫn phân công những phần cơ bản và cụ thể (chẳng hạn như thu thập dữ liệu, tính toán, kiểm tra), do đó nhân viên có thể biết toàn bộ nội dung cũng như sự gắn kết giữa từng phần trong công việc mà bạn giao.

Hãy tạo ra nhiều lựa chọn, như những điều được đề cập trong bảng dưới đây.

Bạn hãy dành ít phút để xem xét khối lượng công việc của mình. Sau đó duy trì từng phần biểu đồ và phân công những phần hợp lý. Bạn sẽ xác định những nhiệm vụ chiến lược bao quát để nhân viên biết được rằng họ sẽ được giúp đỡ và hỗ trợ.

Khi bạn xử lý những quyết định:	Những nhân viên được giao việc sẽ giải quyết những vấn đề sau:
• Đưa ra gợi ý	• Viết tóm tắt trang web
• Viết một bản báo cáo chặt chẽ	• Thu thập những dữ liệu, thông tin chưa qua xử lý
• Thương lượng, đàm phán với một khách hàng mới	• Cập nhật đề xuất của những khách hàng hiện tại
• Tạo ra các nguyên tắc làm việc	• Giám sát sự phục tùng
• Tạo lập một hệ thống khôi phục dữ liệu	• Lập các quy tắc và kiểm tra thử nghiệm
• Thiết lập những chi tiết kỹ thuật dành cho trang thiết bị mới	• Nghiên cứu các tiêu chuẩn
• Phỏng vấn, hỏi han những khách hàng, đối tác không vui vẻ.	• Khôi phục/phân tích các dữ liệu khách hàng, đối tác

Xác định nhiệm vụ trước khi chuyển giao

Sự ủy thác có hai lợi ích to lớn: đảm bảo tự do cho bạn và sự tiến bộ cho những nhân viên của bạn. Vì thế bạn cần xác định nhiệm vụ trên giấy chứ không chỉ trong đầu. Trả lời những câu hỏi thiết thực trong một bài thuyết trình năm phần sẽ giúp bạn bảo đảm cho quá trình chuyển giao nhiệm vụ:

1. Nhiệm vụ này có ổn định và có tính lặp lại không? Hãy làm sáng tỏ nó.

2. Mục tiêu hoặc kết quả được kỳ vọng?

3. Những kỹ năng cụ thể được yêu cầu? Phân tích thống kê, ngôn ngữ, mã hóa, soạn thảo… và giải thích tất cả những kỹ năng đó.

4. Chất lượng kết quả dự kiến − bạn cần những gì? Tốc độ ra sao, chi phí thế nào?

5. Liệt kê các bước thực tế liên quan trong một trình tự chính xác. Làm nổi bật những điểm quan trọng.

Bạn hãy trả lời năm câu hỏi trên trước khi đề nghị cấp trên của bạn phê duyệt ngân sách hoặc cho phép tuyển dụng một ứng viên. Thời điểm khi bạn nhận ra rằng nhiệm vụ đó vừa có giá trị lại vừa ổn định và có tính lặp lại, hãy sẵn sàng bắt đầu chuẩn bị cho quá trình giao phó công việc.

LỢI ÍCH BẤT NGỜ: Đôi khi bạn khám phá ra thông qua một sự chuẩn bị kỹ lưỡng rằng một nhiệm vụ cụ thể có thể được hoàn thành chỉ trong vòng một

vài giờ mỗi tuần. Ông chủ của bạn sẽ dễ dàng tán thành một công việc bán thời gian hơn là toàn thời gian.

Chuẩn bị các công cụ đào tạo trước

Bạn đã bao giờ thấy mình như một người lính cứ mãi đau đáu về một vết thương quá khứ, cho đến khi nhận ra một khối lượng công việc khổng lồ đang đe dọa? Khi điều đó xảy ra, vấn đề của bạn có thể không nằm ở chỗ phải chờ đợi quá lâu mới được yêu cầu, mà là nhận được câu trả lời nhanh chóng từ sếp rằng bạn sẽ được hỗ trợ trước khi bạn ổn định chỗ làm việc hay các công cụ đào tạo sẵn sàng. Trong trường hợp tệ nhất, nhân viên mới được tuyển dụng của bạn có thể sẽ ngồi đần ra chờ đợi chỉ thị, hoặc sẽ liên tục quay ra hỏi han các đồng nghiệp. Khi đó, bạn có thể sẽ bối rối, tức giận và thấy lãng phí thời gian của tất cả mọi người.

Nếu bạn chưa từng ủy thác hay giao phó công việc, trước tiên hãy xác định công việc và sau đó xác nhận các nhiệm vụ. Tiếp theo, lên kế hoạch những bước chính, đảm bảo rằng sẽ có khoảng không gian cho bất cứ nhân viên hỗ trợ nào có thể nhanh chóng xuất hiện. Trình bày kế hoạch với sếp của bạn. Với sự chuẩn bị sẵn sàng, sếp của bạn khó có thể nói không.

“Đây là kế hoạch bố trí công việc,” bạn nói với sếp. “Còn đây là tiến trình đào tạo. Đây là khoảng trống, và đây là các công cụ. Tôi sẵn sàng giao cho một nhân viên nào đó thực hiện nhiệm vụ ngay bây giờ.”

Kế hoạch cụ thể của bạn sẽ khiến sếp bạn dễ dàng phê chuẩn hơn.

MƯỜI BƯỚC GIAO PHÓ NHIỆM VỤ THÀNH CÔNG

Với năm công đoạn chuẩn bị, và sếp của bạn đã phê duyệt, bạn muốn quá trình giao phó nhiệm vụ diễn ra thật nhanh chóng và thuận lợi. Dưới đây là mười bước giúp bạn chuyển giao công việc thành công:

1. Tuyển dụng

Hãy chọn một người với những kỹ năng tương thích. Hãy kết nối những khả năng và các nhiệm vụ. Nhưng cần phải nhớ rằng mục đích chính của việc ủy thác là phát triển nhân viên. Lý tưởng mà nói, bạn nên giao phó những nhiệm

vụ liên quan tới những gì mà cấp dưới đã biết hoặc xử lý, nhưng có thêm một số khoảng trống. Nếu kinh nghiệm và học vấn của người này đủ vững chắc, thì sự phân công này sẽ thúc đẩy nhân viên thực hiện công việc với hiệu suất tối đa.

2. Đào tạo về nhiệm vụ

Một khi bạn đã liệt kê những bước theo trình tự hợp lý, hãy viết mỗi bước lên những tấm thẻ riêng biệt. Tại sao bạn phải làm thế? Bởi nhờ đó, người học có thể tiếp thu được từng bước của cả quá trình. Hãy đưa ra một sơ đồ tổng thể. Tuy nhiên, nếu công việc của bạn bao gồm hàng tá những bước có thể khiến người học bị choáng ngợp, đọc lướt nhanh và hời hợt, bạn buộc phải đơn giản hóa các công cụ học tập của mình nhằm giúp họ nắm bắt được tốt nhất các bước với tốc độ hợp lý. Hãy để người được giao phó mang theo những tấm thẻ đi quanh chỗ làm việc trong vài ngày, để họ có được những ghi chú đặc biệt của riêng mình. Trong những công ty thực hiện theo quy trình này, chúng ta thường thấy mọi người học theo những tấm thẻ bỏ túi trong lúc đợi thang máy hoặc đứng xếp hàng để làm một việc gì đó.

3. Nêu gương

Nếu một nhiệm vụ có thể quan sát hoặc tiến hành theo thao tác, bạn hãy tự thực hiện một vài bước, sau đó để cho người học thử làm. Hãy cảnh giác về việc thay đổi tốc độ. Thường thì bạn có xu hướng thực hiện nhiệm vụ với tốc độ của một chuyên gia chứ không phải của một người học. Hãy quan sát ngôn ngữ cơ thể của người học để chắc chắn rằng anh ta hiểu những điều bạn làm mẫu. Bạn không nên hỏi “Anh có hiểu không” bởi phần lớn người học sẽ có xu hướng trả lời là có.

4. Gợi ra những câu hỏi

Bạn đừng hỏi một người học “Anh có câu hỏi gì không?”. Điều đó sẽ kích thích một lựa chọn, hoặc có hoặc không. Phần lớn người học ít khi trả lời là ‘không’ vì họ lo sợ mình đang tỏ ra yếu kém. Thay vào đó, họ thường trả lời là “Chắc chắn rồi, tôi hiểu mà.” Rồi họ đợi bạn rời khỏi phòng để có thể hỏi người bên cạnh xem phải làm mọi việc thế nào. Do đó, bạn hãy đưa ra những

câu hỏi như sau:

“Bước nào dễ dàng hoặc quen thuộc với bạn?”

“Bước nào khó khăn và không mấy quen thuộc?”

Điều này sẽ gợi mở một vài câu trả lời hữu ích. Sau đó hãy đưa ra những lời khuyến khích, động viên như:

“Phần lớn người học đều thấy Bước 9 khó hơn một chút bởi vì phép toán này.”

“Ban đầu tôi cũng thấy phần này rất khó. Anh thấy thế nào?”

Hãy giúp những người được ủy thác dễ dàng trao đổi những băn khoăn của họ. Sau đó bạn có thể giải thích những lý do của công ty về việc thiết lập quy trình theo cách thức đặc biệt này.

5. Để người học làm mẫu và thực hiện lại

Hãy yêu cầu người học bước lên và minh họa lại toàn bộ quá trình để bạn có thể chắc chắn là họ đã hiểu rõ các bước. Hãy duy trì sự tập trung chú ý, hỗ trợ nhưng trung lập trong khi họ thực hiện các bước. Hãy lắng nghe mà không bình luận hay đưa ra dấu hiệu ủng hộ hay phản đối. Đây không phải là một cuộc nói chuyện hai chiều, hoặc ít nhất chưa phải thế.

6. Không cắt ngang để sửa lỗi

Khi một người học đang thử thực hiện một vài bước, bạn có thể để ý thấy một lỗi sai. Nhưng đừng cắt ngang họ. Hãy cứ để họ hoàn thành cả mười bước. Nếu họ chỉ sai một lỗi, cuối cùng bạn có thể nói: “Tốt, anh đã thực hiện 9/10 bước thật hoàn hảo. Nếu cho điểm các bước, anh sẽ nhận được điểm A đấy. Bây giờ hãy trở lại với Bước 7, hãy xem tôi trình bày nó như thế nào để mọi người đều có thể hiểu được.”

Có lẽ bạn sẽ yêu cầu người đó thực hiện lại bước đó, hoặc đưa ra thêm một vài lời khuyên hữu ích. Nhưng bằng việc không ngắt lời trong lúc họ thực hiện, bạn đã duy trì được tính vô tư và cân bằng của người học. Bạn cũng ngăn chặn được một hiểm họa khác: nếu bạn ngắt lời người học để sửa sai

Bước 7, anh ta có thể đã làm thiếu một số phần quan trọng khác ở Bước 8 hoặc 9. Và bạn sẽ không bao giờ biết được những thay đổi đó, cho đến khi chúng xuất hiện sau này. Ngắt lời để sửa chữa có thể phá vỡ động cơ học tập khiến người học hoàn toàn cảm thấy lo lắng.

Do đó, hãy chờ đợi. Đôi khi người học sẽ tự sửa chữa trước khi bạn làm điều đó. Điều đó sẽ giúp bạn nhận ra và khen thưởng cho nỗ lực tự sửa chữa đáng quý của họ.

7. Thiết lập những điểm kiểm tra lẫn nhau

Khi để học viên thoải mái trong công việc, bạn cần cam đoan rằng bạn sẽ giúp họ đi đúng hướng và tránh các sai lầm về sau, đặc biệt là trong những vấn đề mà bạn biết là sẽ rất khó khăn. Những người học cũng ý thức được sức mạnh hay điểm yếu của họ, và có thể đề nghị bạn giúp kiểm tra lại cả những phần mà bạn không định kiểm tra.

8. Tạo lập phương pháp theo dõi tiêu chuẩn

Hãy tìm ra một mẫu báo cáo quy trình đơn giản với những tiêu chuẩn định lượng dựa trên các tiêu chuẩn bạn đặt ra. Điều này sẽ đảm bảo rằng nếu một nhiệm vụ bắt đầu chệch hướng, cả hai bên sẽ kịp thời nhận thấy những dấu hiệu để sửa chữa. Với Bước 7 và 8, bạn sẽ tránh được việc quản lý vi mô.

9. Cho phép quyền truy cập khi cần thiết

Thậm chí với cả những điểm kiểm tra và báo cáo, ban đầu học viên của bạn có thể cần gặp và học hỏi thêm từ bạn khi có điều muốn hỏi. Hãy thiết lập các điểm kiểm tra được cả hai bên chấp thuận. Đừng do dự băn khoăn; điều đó chỉ phá hoại lòng tự tin và động lực của bạn mà thôi. Là một nhà quản lý thời gian, bạn không muốn gây ra sự tùy tiện thái quá, do đó hãy đặt sẵn những khoảng thời gian mà mọi người có thể dễ dàng tiếp cận bạn. Nhờ vậy người học có thể đặt ra các câu hỏi và tìm lời khuyên từ bạn.

10. Giao phó và tuyên bố quyền lực

Khi bạn tự tin rằng người học có thể xử lý được công việc, hãy trao cho họ trách nhiệm và quyền lực để hoàn thành nhiệm vụ. Công bố thời điểm. Dùng

tư cách cá nhân để giới thiệu các học viên với những người mà họ sẽ cần sự hợp tác lâu dài, đặc biệt là những người ở vị trí cao hơn. Hãy đảm bảo rằng những người được ủy thác có thể nhận được bất cứ thứ gì họ muốn vì một công việc thành công – quyền truy cập, trang thiết bị, thông tin, và sự hợp tác từ các cá nhân và tập thể. Thông báo của bạn có thể như sau:

Bắt đầu từ ngày 7 tháng Tư, tôi giao phó công việc Kiểm toán Các công cụ Hàng tháng cho Jane Kemp. Kemp đã được đào tạo cũng như giao phó cẩn thận và đầy đủ, và cô ấy sẽ gặp bạn để lấy thông tin về lịch trình mà chúng ta đã thống nhất tuân thủ trong quá khứ.

Hãy vui vẻ hợp tác cùng cô ấy như quãng thời gian bạn hợp tác với tôi. Xin cảm ơn!

Mười bước này đòi hỏi rất nhiều suy nghĩ và hành động để góp phần giúp quá trình chuyển giao thành công. Hãy chú ý lời của một ủy thác viên thành công:

TIẾNG NÓI THỰC SỰ

Lorraine Sergent, nhân viên phân tích hệ thông cho một ngân hàng, đã nói:

Tôi phân công và ủy thác công việc hiệu quả ra sao ư? Trong công việc, sự phân công của tôi cũng hiệu quả như những chỉ thị tôi đưa ra.

HAI NHIỆM VỤ BẠN KHÔNG THỂ ỦY THÁC

Bạn phải giữ lại hai trách nhiệm phổ biến mà đôi khi các nhà quản lý nhẫn tâm gỡ bỏ:

1. Công việc phát triển được sếp giao cho bạn và đào tạo bạn những kỹ năng cần thiết. *Điều này có thể chỉ là tạm thời*. Một khi đã học hỏi và ổn định hóa quá trình này, bạn có thể được sếp chấp thuận để ủy thác nhiệm vụ này cho người khác, giúp các thành viên trong nhóm của bạn có thể mở rộng và đào sâu thêm kiến thức.

2. Kỷ luật. *Rào cản này tồn tại vĩnh viễn*. Nếu với tư cách một nhà quản lý, bạn lại lờ đi việc xử lý kỷ luật một nhân viên cấp dưới không tuân thủ quy tắc hoặc giả ốm để trốn việc, nhóm của bạn sẽ cảm thấy cần thiết phải thực thi “công lý” – liều lĩnh động chạm tới đạo đức, hủy hoại quá trình điều hành, và

đưa công ty tới những hệ quả pháp lý sau này.

Kỷ luật là trách nhiệm của bạn chứ không phải của ai khác, vì thế hãy thực hiện nó. Tìm kiếm lời khuyên từ sếp hoặc phòng Nhân sự nếu bạn cảm thấy bối rối; nhưng đừng lờ đi những hành vi không thể chấp nhận được; hành vi này tự thân nó sẽ không biến mất hoặc suy giảm.

ỦY THÁC: KHÔNG CÓ SỰ ĐẢM BẢO DỄ DÀNG

Đôi khi, dù với mục đích tốt nhất của cả hai phía, việc ủy thác vẫn thất bại. Cả hai đều có thể đã quá lạc quan về khả năng học hỏi nhanh chóng những tư liệu mới của người học. Hai bên có thể đã lờ đi những khoảng trống trong kiến thức nền của người học – kém môn toán, thiếu kỹ năng viết lách hoặc thiếu trải nghiệm về thương thuyết. Mặc dù đã trải qua quá trình đào tạo và củng cố, bạn vẫn phải thừa nhận thất bại, hãy nhận một nửa (hoặc nhiều hơn) trách nhiệm về mình, và hãy rút lại nhiệm vụ này, thay thế bằng một công việc khác phù hợp với năng lực của người học hơn.

CẨN TRỌNG: Đừng tự lấy lại công việc đó. Bạn hãy luôn ghi nhớ câu ngạn ngữ: “Công việc phải được thực hiện ở cấp độ thấp nhất có thể mà vẫn hiệu quả.”

Vậy nên, cho dù bạn đã làm bất kỳ công việc nào một năm trước, bây giờ bạn đã ổn định và sẵn sàng ủy thác – bạn không còn phải giữ hết khối lượng công việc của mình ở mức lương hiện tại. Nếu một ứng viên không thực hiện được việc này, hãy tiếp tục tìm kiếm và đào tạo những người khác. Hãy tiếp tục hành động để có thể chế ngự được những nhiệm vụ đầy khó khăn và rủi ro của bạn.

TIẾNG NÓI THỰC SỰ

Kris Todisco, Giám đốc Quản lý Chất lượng của một công ty đầu tư, đã kể với chúng tôi:

Tôi từng là một nhà quản lý nhân sự trong hai mươi năm, và tôi nghĩ mình có thể giao phó tốt nhiệm vụ. Thường thì người ta dễ bị sa đà vào các chi tiết và quên mất là chúng ta nên ủy thác càng nhiều càng tốt. Vì thế, tôi chỉ tập trung

vào việc ra quyết định.

Những dấu hiệu đơn giản cho thấy ngày quan trọng đã đến?

Làm cách nào bạn có thể biết được ngày bạn nên ủy thác công việc cho nhân viên đã đến?

• Khi bạn làm việc thêm giờ nhiều hơn, mà không có khen thưởng đáng kể gì.

• Khi bạn đi du lịch hoặc nghỉ cuối tuần nhưng vẫn vướng bận suy nghĩ về công việc và không thể tận hưởng niềm vui.

• Khi bạn từ chối những nhiệm vụ mới thú vị hoặc bỏ lỡ một vài đợt khen thưởng mới do đã quá sa đà vào những công việc ổn định thường ngày.

Khi một trong những tình huống trên xảy ra, đó chính là thời điểm để tiến hành tự động hóa, giao phó và ủy thác công việc cho nhân viên!

PHÁ VỠ NHỮNG RÀO CẢN TRONG TỔ CHỨC

Cho đến giờ, chúng ta đã bàn luận về những rào cản cá nhân xuất phát từ những khía cạnh rất con người về lòng tự kiêu hay sự sợ hãi. Nhưng chúng ta cũng cần thừa nhận rằng những rào cản hữu hình trong doanh nghiệp cũng có thể cản trở con đường ủy thác nhiệm vụ của bạn. Vậy chúng ta đang phải đối mặt với những điều gì?

1. Thiếu nhân lực, hoặc việc thuê nhân công bị đóng băng. Đội ngũ nhân viên hiện tại quá bận rộn, không ai có thể hỗ trợ mà công ty cũng không đủ nguồn lực tài chính để thuê thêm người.

GIẢI PHÁP: Tìm kiếm các tình nguyện viên, nhân viên làm thêm giờ, sinh viên hoặc những người đã nghỉ hưu. Tìm đến bất cứ nhóm nào đang tìm kiếm một công việc tạm thời mà không kỳ vọng vào lợi nhuận hay mức lương cao. Hãy đầu tư thời gian vào việc tuyển dụng và đào tạo những “nhân lực mùa vụ” như thế. Hãy ngừng hy vọng rằng làm việc thêm giờ có thể giải quyết được mọi chuyện và mang lại phép màu.

2. Nhiệm vụ phức tạp và bí mật. Những quy tắc của công ty – hoặc của sếp – yêu cầu tôi phải tự thực hiện công việc.

GIẢI PHÁP: Hãy tranh cãi về vấn đề bảo mật. Bạn cần ngụy tạo dữ liệu trong một vài phần nhiệm vụ được phân công, nhờ đó có thể ủy thác một vài quy trình, với những số liệu và đặc điểm ẩn. Về tính phức tạp của vấn đề, bạn có thể thăm dò tại một vài trường đại học địa phương, tìm kiếm những sinh viên giỏi giang và hiểu biết những chuyên ngành đó hơn bạn. Hãy thử nghiệm khả năng đó. Đừng gục ngã dễ dàng trước rào cản khó khăn đó.

Tìm kiếm sự hỗ trợ thích hợp

Bạn thực sự đã thử mọi cách rồi chứ? Hãy cân nhắc những giải pháp đang được mọi người áp dụng sau đây:

1. Tình nguyện viên

Chúng ta vẫn nghe nói về những tổ chức phi lợi nhuận và vì cộng đồng với những giải pháp nhân lực sáng tạo. Để nổi bật trong đám đông, bạn hãy đề xuất:

• Thời gian hoặc ngày làm việc linh hoạt theo ý họ. Sau đó nhấn mạnh giá trị và tầm quan trọng của nhiệm vụ.

• Số giờ làm việc ít: Nếu bạn có thể tìm được một hỗ trợ viên đáng tin cậy và làm việc đều đặn dù chỉ hai giờ một tuần, hãy lựa chọn đối tượng này. Bạn phải trả ít hơn trong khi vẫn có một cơ sở làm việc tạm thời đảm bảo đúng tiến độ công việc.

2. Sinh viên

Các sinh viên đại học và sinh viên vừa mới tốt nghiệp có thể chỉ đơn giản muốn được đào tạo việc soạn thảo, hoặc thao tác các chức năng của máy tính mà nếu không nhờ họ thì bạn sẽ phải chi trả chi phí rất lớn. Sau đó, các sinh viên đã dành cả mùa hè làm việc với bạn có thể trở thành những nhân viên chính thức với một hồ sơ mà bạn có thể hoàn toàn tin tưởng. Hãy chấm dứt việc lên thư viện hoặc tra cứu Internet. Nghiên cứu là công việc mà các sinh viên phải làm hàng ngày, nên đương nhiên là họ rất giỏi trong chuyện đó. Hãy để họ tìm tòi trên thư viện hay lướt vài website trong khi bạn ra quyết định hoặc tiến hành các công việc khác đòi hỏi nhận thức sáng suốt.

CẨN TRỌNG: Tất nhiên, bạn cần phải kiểm tra độ chính xác và quyền sở hữu trong công việc của họ. Những người đi học có thể tự do với quyền sở hữu trí tuệ của người khác hơn bất cứ doanh nghiệp nào mạo hiểm làm điều đó.

Học sinh phổ thông cũng thường làm các công việc như đánh máy, sử dụng máy tính hoặc những nghiên cứu đơn giản với mức lương khiêm tốn hoặc không cần nhận lương để có thể ghi thêm điểm trên lớp. Chỉ cần một tờ giấy giới thiệu của công ty bạn cũng có thể giúp họ có được một vị trí trong ngôi trường đại học mà họ muốn.

3. Trao đổi công việc để đào tạo chéo

Trao đổi một vài công việc với những phòng ban khác có mức sản xuất thấp tình cờ trùng với mức sản xuất đỉnh cao của bạn. Rất ít công ty có thể khai thác được điều này. Chúng tôi đã thấy điều này được thực hiện tại một công ty bảo hiểm Bờ Đông, nơi có sáu nhóm bắt đầu tổ chức đào tạo chéo để có thể đạt được “đỉnh” của nhóm khác trong những khu vực trùng lặp. Công ty này đã rất vui mừng với khoản tiền thu được nên đã quyết định thưởng cho các nhóm tham gia một khoản tiền vì đã có được một mùa thành công nhất trong lịch sử công ty. Đó chính là việc quản lý thời gian một cách sáng tạo.

Hai quân tốt thí

Trong trường hợp bạn làm việc cho một công ty nhỏ với nguồn nhân lực ít ỏi, dưới đây là một vài ý tưởng dành cho bạn.

Hãy thử một lực lượng thực hiện công việc khác. Chúng tôi từng chứng kiến một số công ty đã lập ra những liên minh tạm thời với các công ty lân cận không cạnh tranh với mình, thậm chí cả với các nhà cung cấp của họ, những công ty luật quy mô tương đương hoặc công ty kế toán của họ. Họ thiết lập quan hệ đối tác trên cơ sở dự án, trao đổi dịch vụ – kế toán đổi cho hành chính, thiết kế đổi cho biên tập. Một vài công ty thiết lập mối quan hệ đối tác dựa trên cơ sở các dự án.

Thử thuê nhân công bên ngoài hoặc thành lập những công ty con. Thuê ngoài một vài vị trí công việc (như làm sổ sách kế toán, kiểm toán) vì họ giỏi những

việc đó hơn bạn. Xuyên suốt lịch sử, các công ty thường luân chuyển giữa kiểu tích hợp dọc (tự mình làm mọi việc) hoặc chia nhỏ những công việc mà họ không xuất sắc lắm với mức chi phí có thể chấp nhận được. Hãy bỏ qua một vài công đoạn khi bạn thấy mình không thể mang lại kết quả chất lượng và nhanh chóng như mong muốn.

TỰ ĐÁNH GIÁ

Bạn đánh giá về việc thoát khỏi những cái bẫy đào tạo và phân chia nhiệm vụ bằng cách nào? Tự đánh giá dựa trên các tiêu chí dưới đây; sau đó lặp lại quá trình trong vòng 30 ngày kể từ bây giờ. Chỉ cần trả lời Có/Không.

Câu hỏi	Hôm nay	30 ngày
1. Khi giao nhiệm vụ, tôi chọn công việc ổn định và lặp đi lặp lại, nhưng lại giúp người học tiến bộ.		
2. Tôi đánh giá sự tương thích giữa nhiệm vụ và khả năng của người thực hiện trước khi giao việc.		
3. Khi đào tạo một người để ủy thác công việc, tôi viết ra các nhiệm vụ và tự phân tích làm rõ. Rồi tôi để người học phân tích và gợi mở những câu hỏi.		
4. Tôi giao phó cả trách nhiệm lẫn quyền hạn, và thông báo sự thay đổi cho tất cả những người cần cộng tác.		
5. Tôi làm việc với người được ủy nhiệm để đảm bảo các báo cáo quy trình thường xuyên được cập nhật, do đó có thể phát hiện và điều chỉnh bất cứ vấn đề nào phát sinh.		
6. Tôi thường xuyên cập nhật các bản mô tả công việc của tất cả những người báo cáo với tôi, nhờ đó mức trách nhiệm và quyền hạn của họ được thể hiện rõ ràng.		
7. Chúng tôi tiến hành đào tạo chéo nhân viên, trong khi xây dựng các kỹ năng để tăng cường sự an toàn công việc.		
Kết quả		

Chương 18: TRÌ HOÃN VÀ KHÔNG HOÀN THÀNH NHIỆM VỤ

Trong các chương trước, chúng tôi coi những chiếc bẫy thời gian rất phổ biến trong tất cả các doanh nghiệp, theo đó, các chính sách, thói quen và nhân viên đều góp phần vào quá trình phát sinh các vấn đề. Bây giờ, chúng tôi đề cập tới ba chiếc bẫy cuối cùng, mà nguyên nhân do tất cả chúng ta gây ra: chúng ta tự bẫy chính mình trong những thói quen vô thức của bản thân.

Trong chương này, chúng tôi sẽ cung cấp cho các bạn một số biện pháp thiết thực, nhưng những sáng kiến, cam kết, và phương pháp phụ thuộc vào mức độ sẵn sàng thay đổi của mỗi người. Ba chương cuối cùng của cuốn sách cũng sẽ đề cập tới những thách thức khó khăn nhất, nhưng những gì thu được là vĩnh viễn và của riêng các bạn.

Hãy bắt đầu với cặp đôi hiểm họa, “Không thể bắt đầu-không thể kết thúc!” Hai bẫy dường như khác biệt nhưng đã chiếm những phần quan trọng trong các phiên bản trước của cuốn sách. Nhưng trong chương này, chúng ta hãy xem xét chúng với tư cách cùng một vấn đề.

May mắn thay, có một lối thoát duy nhất có thể giúp chúng ta thoát ra khỏi cả hai chiếc bẫy đó. Giải pháp duy trì sự tập trung căng thẳng từ đầu đến cuối trong bất kỳ công việc đáng lưu tâm nào sẽ không dễ dàng vì chúng ta bị bao vây bởi những điều gây xao lãng và bị lừa dối bởi chính sự khước từ, phủ nhận của bản thân. Để có được những thay đổi cần thiết, những người gây trì hoãn cần ba tác nhân kích thích sự sẵn sàng:

1. Một mục tiêu đủ rõ ràng và hấp dẫn để tiếp thêm sinh lực cho chúng ta tại thời điểm bắt đầu và duy trì nó cho tới khi kết thúc.

2. Một hệ thống ưu tiên để giữ tập trung vào những vấn đề quan trọng/khẩn cấp, hơn là vào những công việc nhỏ hơn gây mất tập trung, được định nghĩa

là “công việc bận rộn”.

3. Một bộ chuông báo động − công cụ giúp chúng ta chú ý và tái tập trung khi thói quen quỷ quyệt kéo chúng ta trở lại sự trì hoãn.

HẬU QUẢ DO TÍCH LŨY CÔNG VIỆC

Cho dù “những khách hàng” của chúng ta trong nội bộ hay bên ngoài, chúng ta vẫn phải cẩn thận: họ sẽ xử phạt sự trì hoãn nghiêm khắc hơn đối với các lỗi lầm chính đáng hoặc sửa chữa các sai sót về chất lượng.

Tại sao? Bởi vì ông chủ và khách hàng thực sự cảm thấy phẫn nộ khi bị giữ làm “con tin” − bị đặt vào những rủi ro vào phút chót không một lời cảnh báo. Ông chủ, khách hàng và đồng nghiệp sẽ tấn công lại bất kỳ người nào không hoàn thành công việc đúng thời hạn.

Và kết quả cuối cùng sẽ là gì? Sếp của những kẻ trì hoãn có thể áp đặt kỷ luật ngay lập tức (áp đặt cả các cam kết và thời gian biểu) hoặc những kẻ trì hoãn sẽ dần dần bị loại ra khỏi các dự án quan trọng, những dự án nhóm thú vị − và cuối cùng, bị cô lập với một loạt các công việc thông thường dễ dàng định lượng và tự kiểm tra, giám sát. (“Hoặc anh giải quyết 50 mục/giờ theo đúng tiêu chuẩn hoặc anh bị loại!”)

Sự từ chối làm giảm trách nhiệm

Những người trì hoãn không chú ý rằng: hành vi của họ không phải cố ý, tính toán hay có ác tâm. Những người trì hoãn và “những người không hoàn thành” đơn giản là không liên hệ những bước sai lầm gần đây với những bước sai lầm trước đó. Họ không nhận thức được sự lặp lại mà người khác dễ dàng nhận thấy. Khi một ông chủ hay khách hàng phàn nàn, một vài người trì hoãn sẽ đổ lỗi cho “tâm trạng”, hay “giận dữ” vì những lời phàn nàn “vô lý”.

CÁC GIẢI PHÁP KHẢ THI

Một khi bạn từng bị từ chối, và đã hiểu được những hậu quả rõ ràng, bạn có cơ hội tốt để khắc phục. Dưới đây là một số bước để điều chỉnh:

1. Lập kế hoạch và dự tính sớm các nhiệm vụ mới, do đó bạn có thể xem xét và thương lượng về khối lượng công việc.

2. Vẽ sơ đồ kế hoạch và lịch trình của bạn lên bảng treo trên tường, nơi tất cả mọi người đều có thể nhìn thấy.

3. Thiết lập tiêu chuẩn thời gian cho các nhiệm vụ lặp lại quan trọng. Sử dụng số liệu trung bình từ một số nguồn để xác nhận những kết quả tìm được, giúp bạn có thể nêu ra và thương lượng các kỳ vọng thực tế với những người yêu cầu.

Nếu giải pháp gồm ba phần đó dường như bao gồm quá nhiều việc, bạn có thể cần thực hiện chậm lại một chút, nghiên cứu các nguyên nhân sâu xa, và đánh giá thiệt hại trong sự nghiệp mà bạn có nguy cơ gặp phải trong chiếc bẫy kép này.

Nhận thức về các nguyên nhân hợp lý

Bước đầu tiên để phục hồi − giống như tất cả những điểm yếu của con người − là phải thừa nhận rằng bạn đang hành động theo một hướng cụ thể. Nếu bạn trì hoãn trong công việc, bạn phải tìm được những nguyên nhân tiềm ẩn gây ra sự chậm trễ này. Liệu nguyên nhân có phải do:

• *Lo sợ thất bại?* Nếu một nhiệm vụ có nguy cơ rủi ro, nếu mọi người có vẻ kỳ vọng quá cao, nếu bạn cảm thấy không chắc chắn về các kỹ năng của mình, bạn có thể miễn cưỡng bắt đầu.

• *Thờ ơ?* Giống như một loài cỏ dại kiên cường, năng lượng thấp và sự thờ ơ sẽ bén rễ ra tất cả các hướng, kìm hãm động lực. Thậm chí những nhiệm vụ đơn giản cũng có thể thất bại khi có rất nhiều điều gây xao lãng tốn thời giờ.

• *Sự tức giận hoặc thù địch đối với người yêu cầu?* Ngay cả khi điều đó là chính đáng, thái độ tiêu cực có thể gây nên sự chậm trễ. Một số người hay trì hoãn nung nấu nỗi oán giận với những đối tượng “họ”, dù đó là bất kỳ ai nắm quyền. Bị ngăn thể hiện sự thù địch trực tiếp trong công việc, một số người đơn giản giấu kín các nỗ lực, giống như một đứa trẻ giận dữ đang nín thở − như thể nếu làm như vậy thì chúng sẽ khiến các bậc phụ huynh đầy quyền lực bị ngột thở!

Tập hợp những lời bào chữa phổ biến

Tất nhiên, không ai trong chúng ta dễ dàng thừa nhận bất cứ động cơ nào. Thay vào đó, chúng ta hợp lý hóa chiến thuật trì hoãn với những lời bào chữa, một số hợp lý còn một số thì không:

• Tôi không có các công cụ hoặc tài liệu cần thiết.

• Tôi buộc phải chờ đợi các phòng ban khác cung cấp những thông tin chi tiết.

• Không có sự cấp bách thực sự nào: yêu cầu này là từ một ai đó đang muốn nâng thứ hạng của họ.

• Tôi sẽ làm việc đó sau: Tôi làm việc hiệu quả nhất dưới áp lực.

• Lần trước tôi đã xúc tiến công việc nhanh chóng cho khách hàng này nhưng lại không nhận được một lời cảm ơn nào.

• Những người khác sẽ nhận được sự tín nhiệm cho những gì tôi làm, vậy cớ sao tôi phải vội vàng?

• Tôi chưa bao giờ được cấp trên hướng dẫn rõ ràng, họ chẳng bao giờ sẵn sàng làm rõ mọi chuyện cả.

• Người đưa ra yêu cầu cứ 20 phút lại thay đổi một lần. Tôi sẽ chỉ chờ đợi thôi.

Có thể bạn từng đúng khi trì hoãn một công việc do một người nổi tiếng là hay thay đổi suy nghĩ đưa ra. Chuyện đó rất bình thường. Nhưng có lẽ chúng ta phải thừa nhận rằng thật khó để vui vẻ giải quyết công việc khi người yêu cầu tỏ thái độ không mấy nhiệt tình.

SỰ TRÌ HOÃN GÂY THIỆT HẠI TRÊN TẤT CẢ CÁC MẶT

Dù bạn có nhận thức được hay không, sự trì hoãn gây thiệt hại khi:

• Một số người đến họp trễ, và sau đó khiến người khác phân tâm.

• Một số người trả lời email chậm và không trả lời điện thoại.

• Một số người bàn giao muộn phần việc của mình trong dự án, làm giảm tiến độ toàn dự án.

• Một số người giấu kín thông tin, cho rằng kiến thức là sức mạnh không cần phải được chia sẻ.

Trớ trêu thay, một số người trì hoãn nhận thấy mình là người thoải mái, dễ chịu, không phải lo lắng vì bất kỳ điều gì. Sự ảo tưởng này gây bực mình cho các đồng nghiệp ghét thái độ "bất cứ điều gì… bất cứ khi nào" được bộc lộ qua ngôn ngữ cơ thể của những người trì hoãn. Giống như một trong những lập trình viên phàn nàn về một đồng đội hay chần chừ, trì hoãn: "Không, cô ta không chịu đựng được căng thẳng: cô ta là một mầm bệnh!"

Ngay cả đối với những người trì hoãn trong tình trạng quá tải công việc mà không cách nào giải quyết, việc trì hoãn không phải là cái giá tồi tệ nhất mà đội của họ phải gánh chịu. Thay vào đó, nguy cơ lớn hơn phát sinh trong những "phiên họp giải cứu giờ thứ mười một điên rồ" khi đội của họ cố gắng tránh các lỗi nghiêm trọng. Trong giai đoạn nước rút để hoàn thành nhiệm vụ kịp thời hạn, đội có thể chuyển sang những kết quả kém cỏi với chi phí cao hơn mà không có cơ hội bình tĩnh xem xét lại.

Tự lừa dối hay thái độ cứng đầu?

Những người không bắt đầu hoặc kết thúc đúng giờ không hẳn là những người lười biếng. Họ không chỉ vô tình phí phạm thời gian khi những người khác làm việc hoặc chờ đợi. Thay vào đó, chính họ lại bận rộn với các nhiệm vụ mình thích, trong khi trì hoãn các nhiệm vụ họ cho là nặng nề, khó chịu hoặc đáng sợ. Nhiều người rất tài tình khi tỏ ra mình đang bận rộn.

Những nhiệm vụ đòi hỏi tính kỷ luật hoặc tài ngoại giao bị ghét cay ghét đắng − ngay cả khi họ có thể nhanh chóng giải quyết nó. Thực sự thì hầu hết chúng ta sẽ phải rèn luyện bản thân cứng rắn lên trước khi đưa ra lời khiển trách cần thiết, gọi điện cho một khách hàng tiềm năng bất đắc dĩ, hoặc trả lời một khách hàng đang vô cùng giận dữ. Những công việc đòi hỏi nỗ lực hơn, đầy rủi ro, gây bối rối luôn khó khăn đối với tất cả chúng ta.

Tuy nhiên, đối với những người hay trì hoãn − công việc càng khó khăn thì càng được giấu kỹ. Ngay khi chiếc đồng hồ được treo lên tường thì nó cũng đã chết vì không được lắp pin. Sau đó, thật hợp lý khi bạn gập đống tài liệu

giấy tờ lại và trở về nhà. Ngày mai là một ngày mới. Cho đến khi ông chủ hay khách hàng nhảy dựng lên, những người trì hoãn luôn né tránh nghĩ đến hậu quả.

Đôi khi, một vị sếp hoặc người yêu cầu đầy cảnh giác phát hiện ra sự chậm trễ kịp thời để tìm ra cách khắc phục. Nếu có một sự thử thách, những người trì hoãn sẽ thực sự bị sốc. Sau đây là một trường hợp điển hình:

Một sáng thứ Sáu nọ, Kazuko, người quản lý thông minh và tốt bụng, đã giao một nhiệm vụ quan trọng cho nhân viên phân tích Doug. Trước tiên, Kazuko cùng Doug xem qua danh sách những-việc-cần-làm của Doug và đánh dấu hoãn hai nhiệm vụ để nhường chỗ cho một nhiệm vụ mới.

“Đừng lo lắng về việc này”, Kazuko nói. “Tôi đang làm rõ một bản hợp đồng có sự tham gia của nhiều người đứng đầu các phòng ban.”

Hai ngày trôi qua, không thấy Doug bắt đầu công việc, Kazuko yêu cầu anh ta tạm dừng để trình một bản báo cáo tiến độ. Cuộc nói chuyện khi Kazuko bước vào phòng làm việc của Dogh:

Doug: Vâng, tôi biết, tôi biết… Có lẽ tôi nên bắt đầu nhiệm vụ mới sớm hơn nhưng tôi lại phải làm những việc khác. Dù sao thì cô cũng đừng lo lắng, tôi là một trong những người làm việc hiệu quả nhất dưới áp lực. Tôi có thể làm xong trước thứ Sáu. Đó là thời hạn chót cô đưa ra phải không?

Kazuko: Đúng, thứ Sáu là hạn cuối cùng. Nhưng tôi đã nói với anh rằng thời gian ước tính cho công việc này là từ 8-10 giờ, thậm chí nếu mọi việc suôn sẻ, thì sau đó một vài yếu tố phải được cân nhắc lại kỹ càng dựa trên kết quả thu được, vì vậy anh không thể chờ đợi cho đến ngày hết hạn rồi mới bắt đầu.

Doug: Tôi vẫn còn rất nhiều công việc phải giải quyết.

Kazuko: Việc gì cơ? Tôi đã giảm bớt cho anh hai nhiệm vụ lớn khi tôi giao nhiệm vụ mới này cho anh rồi cơ mà. Điều đó có nghĩa là anh cần coi dự án mới này là ƯU TIÊN SỐ MỘT.

Doug: Đúng, nhưng cho tới lúc này, tôi vẫn còn dở dang hai công việc khác, và tôi sẽ rất khó chịu nếu chưa làm xong. Vì vậy, tôi đã tự đưa ra quyết định.

Kazuko: (khuôn mặt đỏ au, nhưng giọng nói vẫn ôn tồn) Nhưng anh không nghĩ là mình nên trình bày ý định đó ngay từ lúc chúng ta nói chuyện… hay là từ khi…

Doug: Thực sự tôi biết mình có thể làm được tất cả mọi việc. Nhất là dưới áp lực.

Kazuko (sau một vài giây im lặng): Doug ạ, anh có vẻ tin vào điều đó quá nhỉ. Nhưng nói thẳng là tôi không thấy nó thuyết phục chút nào. Cứ cho là anh có khả năng ngăn cản những thảm họa xảy ra ngay lập tức trong bất cứ tình huống nào, nhất là khi anh làm việc dưới áp lực. Nhưng khi hành động liều lĩnh như thế, anh có nguy cơ đánh mất độ chính xác mà chúng tôi yêu cầu trong “thành công bước đầu” của anh. Trước đây, những người khác đã kiên nhẫn điều chỉnh và cải tiến công việc của anh sau khi anh hoàn thành. Điều đó không ổn lắm.

Doug: Tôi chỉ biết rằng trước đây, khi bị đẩy vào một thời hạn bức bách, thì có điều gì đó đã kích thích tôi làm hết khả năng.

Kazuko (nói thong thả hơn): Giống như bất kỳ nhà quản lý nào ở đây, khi tôi giảm bớt các công việc có mức độ ưu tiên thấp để anh chú ý tới những công việc ưu tiên cao hơn, tôi mong anh hoàn thành nhiệm vụ đó. Không người quản lý nào cho phép anh tiếp tục làm những việc không giúp ích cho công việc ưu tiên. Doug ạ, điều này rất nghiêm túc.

Doug (vẫn không nghe lời Kazuko): Được rồi, Kazuko… nhưng tôi có thể kết thúc hai công việc này đã được không? Sẽ chỉ mất một giờ hoặc lâu hơn một chút, rồi sau đó tôi mới có thể bắt tay thực hiện nhiệm vụ mới cô giao được.

Kazuko (nhìn chằm chằm vào Doug): Hãy làm rõ chuyện này. Trong một công ty như của chúng ta, không ai có thể làm theo những việc trái ngược với sự chỉ đạo trực tiếp. Không phải tôi, không phải anh mà cũng chẳng phải bất cứ ai. Giảm bớt cho anh hai nhiệm vụ đó cũng có nghĩa là tôi đã đồng ý rằng thời hạn hoàn thành những việc đó sẽ được lùi đến tuần tới. Vì vậy, lựa chọn tiếp tục làm những công việc đó của anh sẽ không có hiệu quả gì hết. Chuyện này cũng ảnh hưởng đến các phòng ban mà đã chấp nhận hoãn lại để ủng hộ

chúng ta.

Đơn giản là anh thật cứng đầu, Doug ạ. Không ai trong chúng ta có đủ điều kiện làm những việc xa xỉ đó. Bây giờ − nếu anh muốn bảo toàn công việc của mình và khắc phục những vấn đề nghiêm trọng tự anh gây ra, thì từ giờ trở đi hãy tuân theo những yêu cầu trực tiếp. Anh rõ rồi chứ?

Doug (đứng lên, hơi run một chút): Vâng, tôi hiểu rồi. Và tôi thực sự xin lỗi. Tôi không nghĩ là mình đã gây ra nhiều rắc rối đến thế. Cô đừng vì thế mà chống lại tôi, được chứ?

Phá vỡ câu thần chú

Nếu cuộc nói chuyện trên có vẻ quen thuộc với các bạn (dù với vai trò người đưa yêu cầu hoặc người trì hoãn), thì vẫn có nhiều cách để kiểm soát trước khi để lại hậu quả.

Nếu bạn không thể bắt đầu công việc, đây là một số cách để tăng tốc động cơ của bạn và duy trì đà tiến:

• Chứng minh với bản thân rằng thay đổi là cần thiết, ngay bây giờ!

• Xem xét lại một số hậu quả gần đây mà bạn và những người khác phải gánh chịu.

• Phác thảo ra một kế hoạch thể hiện các nhu cầu hiện tại đang chờ hành động.

• Chia công việc thành các phần nhỏ và đặt ra mục tiêu ngắn hạn hơn.

• Thiết lập thời hạn cho các mục tiêu ngắn hạn.

• Vẽ sơ đồ kế hoạch của bạn lên tấm bảng treo trên tường.

• Đánh đấu các mục tiêu đã hoàn thành trên biểu đồ dán trên tường hoặc bảng trắng để có hình ảnh khích lệ.

• Tuyên dương những phần đã hoàn tất.

TIẾNG NÓI THỰC SỰ

Mel Northey, Chủ sở hữu kiêm chủ tịch một công ty kiến trúc đặt trụ sở tại

Houston, nói:

Để vẽ sơ đồ chiến lược của chúng tôi cho một doanh nghiệp sản xuất và sinh lợi, tôi đã chỉ rõ cả mục tiêu dài hạn lẫn ngắn hạn, sau đó thiết lập các mục tiêu cho công ty dựa trên những mục tiêu đó. Với sự bùng nổ trong lĩnh vực xây dựng suốt thập kỷ qua, chúng tôi đã vượt trội trong việc theo kịp tiến độ giao hàng và sản xuất hết sức khó khăn. Nhưng tôi đã học được cách linh hoạt các mục tiêu. Giờ đây, thử thách của tôi là duy trì lợi nhuận và bảo vệ nhân viên của mình bất chấp sự hỗn loạn trong thị trường tài chính hiện đang làm tắc nghẽn ngành xây dựng mới.

Từ chuỗi các mục tiêu, tôi phân hạng những mục tiêu ưu tiên, đặt chúng lên trước, tập trung cao độ bất chấp những xáo động xảy đến nhất thời.

DÀNH THỜI GIAN CHO NHỮNG ƯU TIÊN HÀNG ĐẦU

Bạn hãy tự hỏi xem bao nhiêu phần trăm trong một ngày bình thường của mình, bạn phải đứng trước những lựa chọn khó khăn và bao nhiêu phần trăm bạn có thể thương lượng được? Như chúng tôi đã giới thiệu ở các chương trước, Định luật Pareto khẳng định rằng 20% nỗ lực của bạn sẽ tạo ra 80% kết quả cuối cùng.

Hãy quyết định xem những công việc nào trong hiện tại và sắp tới của bạn cấu thành nên 20% hàng đầu. Sau đó bạn nên dành toàn bộ tâm huyết vào những ô giờ hiệu quả nhất của bạn trong ngày khi bạn có thể dành toàn bộ năng lượng và sự riêng tư để hoàn thành công việc. Nhìn chung, bạn không thể cứu vớt được sự chậm trễ, nhưng 20% ưu tiên hàng đầu của bạn phải bắt đầu và kết thúc mà không được phép có sự thất bại nào hết.

Cho dù bạn vội vàng đến đâu chăng nữa thì cũng hãy ghi ngắn gọn những điều trên vào một tập giấy nhớ. Đặt nó ở nơi bạn có thể nhìn thấy hàng ngày và làm theo. Đừng để những điều kém quan trọng hơn can thiệp vào.

BẠN THẮC MẮC VỀ CÁC Ô THỜI GIAN?

Dưới đây là phần Hỏi đáp nhanh về cách giúp bạn lên kế hoạch cho một ngày của mình:

1. Tôi nên dành bao nhiêu thời gian cho những công việc thuộc Vùng Ưu tiên? Đối với những công việc thuộc nhóm ưu tiên hàng đầu, hãy phân phối ít nhất 2 tiếng trong ngày (không nhất thiết phải là 2 tiếng liên tục, nhưng trong khoảng thời gian đó, không ai được làm phiền bạn). Đừng để bất cứ điều gì gián đoạn hoặc can thiệp vào khoảng thời gian vừa phải đã được định sẵn hàng ngày của bạn. Những mối quan tâm khác (trong khoảng giữa 60% một ngày của bạn) có thể đòi hỏi đến 6 tiếng trong chuỗi thời gian của bạn, nhưng chúng không thể chiếm khoảng thời gian bạn dành để làm những công việc ưu tiên hàng đầu.

2. Hai tiếng như thế nào là hợp lý? Hãy dành riêng những khoảng thời gian tuyệt vời nhất của bạn – không phải là khoảng thời gian sớm nhất trong ngày – cho những nhiệm vụ được ưu tiên hàng đầu. Thử nghĩ trong đầu xem, thứ Ba khác hẳn so với thứ Sáu. Vì thế hãy cân nhắc thận trọng, chia thời gian thành các ô với cơ hội tận dụng được toàn bộ thời gian của ô đó.

3. Các yếu tố để xác định "khoảng thời gian tuyệt vời nhất"? Mỗi ngày bạn hãy lựa chọn những khoảng thời gian dựa vào các tiêu chí sau:

• Khoảng thời gian mà nguồn năng lượng của bạn đạt mức cao nhất.

• Khoảng thời gian ít bị gián đoạn nhất.

• Khoảng thời gian bạn có thể dễ dàng tiếp cận nhất với những dữ liệu hoặc những người có liên quan.

• Khoảng thời gian có lưu lượng giao thông thấp nhất.

4. Vậy còn 60% công việc thuộc Vùng giữa? Ngay sau khi bạn đã bảo vệ được vị trí của 20% những công việc ưu tiên hàng đầu của mình và loại bỏ 20% các công việc ở đáy Tháp công việc, tức là bạn đã loại bỏ được 40% tổng số công việc khỏi sự cạnh tranh lẫn nhau. Khi những công việc được ưu tiên hàng đầu của bạn được giữ nguyên ở vị trí an toàn đó, bạn có thể bắt đầu cố gắng hết sức để hoàn thành 60% công việc ở phân vùng giữa – thường là theo một trình tự hợp lý. Hãy làm những công việc đó trong khoảng thời gian đạt hiệu quả trung bình (không phải khoảng thời gian hiệu quả nhất) của bạn.

Cách tiếp cận này sẽ giúp bạn tiến xa hơn cách lựa chọn đặt áp lực cao được hầu hết những người hay trì hoãn áp dụng: giải quyết khéo léo 100% khối lượng công việc theo bản năng!

Một nhận định quan trọng hơn

Chỉ những yếu tố có tác động chính mới có thể ảnh hưởng mạnh tới những công việc trong Vùng Ưu tiên của bạn. Hãy đánh dấu sự thay thế đó bằng một màu sắc thật đặc biệt hoặc một biểu tượng trong lịch công việc của bạn. Đối với phần còn lại trong sự nghiệp của bạn, màu sắc hoặc biểu tượng đó sẽ chỉ có một ý nghĩa duy nhất: bạn đã thay thế một một sự mạo hiểm hoặc một cơ hội lớn bằng những thứ có tính chất quan trọng hơn. Bạn đã thay thế một màu đỏ bình thường bằng cách sử dụng một màu đỏ đậm hơn. Nếu qua một vài tuần, bạn thu thập đủ những phần màu đỏ mới này, bạn sẽ phải tự đặt ra những câu hỏi sau:

• Công việc của tôi có thay đổi không?

• Liệu đây có phải là những rủi ro và những cơ hội trong công việc “mới” của tôi không?

• Những thay đổi đó có giá trị gì?

• Chúng mang tính tạm thời hay ổn định lâu dài?

• Những thay đổi đó sẽ tăng thêm bao nhiêu phần trăm khối lượng công việc và mức độ rủi ro trong công việc của tôi?

• Tôi có cần thuê người hỗ trợ khi phải thực hiện một khối lượng công việc lớn hơn hay không?

• Tôi có xứng đáng được tăng lương vì đã giải quyết những công việc ở mức độ giá trị cao hơn hay không?

GIẢI PHÁP ĐƠN GIẢN NHẤT “CHẬM ĐỂ BẮT ĐẦU, THẤT BẠI ĐỂ THÀNH CÔNG”

Như Alec Mackenzie một lần nữa khẳng định trong cuốn sách và tại các buổi hội thảo, “Một kế hoạch hàng ngày trên giấy chính là một chiến thuật quản lý

thời gian đơn lẻ hiệu quả nhất.” Tuy vậy, ông vẫn chán nản với một thực tế là chỉ có 1 trong số 10 người lập ra bản kế hoạch công việc hàng ngày. Còn 9 người khác thì trở về vào buổi và càu nhàu rằng: “Không hiểu một ngày của mình trôi mất đâu rồi nhỉ?”

Giữ bản Kế hoạch công việc hàng ngày của bạn trong tầm mắt

Hãy theo đuổi thói quen công việc nhất quán, đơn giản hàng ngày để đạt tới được những ưu tiên hàng đầu của bạn. Bảy bước dưới đây sẽ làm cho việc đó trở nên dễ dàng hơn.

1. Sử dụng lịch cá nhân, sổ hẹn gặp, hoặc người lập kế hoạch điện tử… chứ không sử dụng trí thông minh và khả năng phản ứng nhanh của bạn.

2. Lập danh sách ba công việc ưu tiên hàng đầu trong ngày, những mối rủi ro cao và mức lương ngang bằng với những mục đích của bạn.

3. Lên kế hoạch thực hiện ba công việc ưu tiên đó trong khoảng thời gian đạt hiệu quả cao nhất, không phải là thời gian sớm nhất trong ngày.

4. Xác định rõ khoảng thời gian hiệu quả nhất của bạn: đó chính là khoảng thời gian mà bạn biết mình có thể thực hiện tốt công việc với tất cả nguồn năng lượng, sự chính xác, khả năng tiếp cận các dữ liệu và yên tĩnh để duy trì sự tập trung liên tục. Bạn cũng có thể cần sự riêng tư cho những buổi trò chuyện về các vấn đề nhạy cảm phát sinh.

5. Đặt thời gian cho ba công việc ưu tiên hàng đầu trong Vùng Ưu tiên trước khi phân phối thời gian cho những yêu cầu khác.

6. Ngoại trừ việc đảm bảo 20% các công việc ưu tiên hàng đầu của bạn được thực hiện đúng như dự kiến, hãy “thả lỏng” hầu hết kế hoạch làm việc của bạn với những công việc không mong đợi hoặc những công việc ở Vùng giữa (những công việc xếp sau công việc ưu tiên hàng đầu).

7. Hãy nhận thức rõ rằng 3 công việc ưu tiên hàng đầu đôi lúc có thể mất đến gần một ngày của bạn, nhưng cũng có khi bạn chỉ thực hiện chúng vẻn vẹn trong 2 giờ đồng hồ. Cho dù khoảng thời gian hoàn thành chúng như thế nào, hãy bảo vệ những quãng thời gian đã định cho những công việc ưu tiên được

đánh dấu đỏ đó. Bắt đầu và hoàn thành công việc đúng giờ để làm chủ được thói quen hay chần chừ, theo cách đó bạn sẽ nhận được những khoản lương hậu hĩnh.

Tin tưởng bản thân để hoàn thành công việc

Phát hiện ra những thói quen vô thức, đánh bại được sự từ chối – đây chính là những nhiệm vụ khó khăn đối với tất cả chúng ta.

Mặt khác, nếu bạn có thể nói: “Thật may mắn, tôi đã không chần chừ mà cũng không thất bại khi hoàn thành những công việc được giao,” chúng tôi xin chúc mừng bạn. Hai chương tiếp theo, bạn sẽ có thể giải phóng bản thân khỏi những hành vi vẫn còn đang tồn tại, những điều cấu thành nên những chiếc bẫy thời gian cuối cùng trong chuỗi này: đối phó với những vị khách ghé thăm bất ngờ và sự cố gắng quá sức.

Điều kỳ lạ ở những cái bẫy cuối cùng này là hầu hết mọi người đều quan niệm rằng chúng chính là những hành vi đúng đắn, là bằng chứng cho sự thân thiện nồng nhiệt hoặc sự hiến dâng mạnh mẽ. Chúng không phải là những thói quen tốt. Điều này sẽ được lý giải ở các chương tiếp theo.

TỰ ĐÁNH GIÁ

Làm thế nào bạn có thể thoát khỏi cái bẫy của sự chần chừ, trì hoãn? Đánh giá bản thân theo bảng dưới đây, sau đó lặp lại quá trình này trong 30 ngày kể từ bây giờ. Chỉ cần trả lời Có/Không.

Câu hỏi	Hôm nay	30 ngày
1. Trong quá trình làm việc, tôi chia nhiệm vụ thành các phần việc nhỏ và đưa ra thời hạn hoàn thành cho tất cả các phần việc đó, sau đó tập trung vào phần một.		
2. Tôi theo dõi và phát hiện khi có bất cứ sự trì hoãn nào trong đội của mình, và tôi sẽ giúp họ vượt qua sự chần chừ đó bằng việc chỉ ra hậu quả của nó đối với công ty.		
3. Tôi sớm ước tính những nhiệm vụ mới và dàn xếp được thời hạn hoàn thành.		
4. Tôi lên kế hoạch liệt kê tất cả các công việc theo thứ tự ưu tiên ở ba mức ảnh hưởng: mức cao, mức giữa và mức thấp. Tôi tập trung vào những công việc ở mức cao trước, sau đó tới công việc ở mức giữa.		
5. Nếu nhận thấy bất cứ nguy cơ nào đe dọa việc hoàn thành dự án, tôi sẽ thông báo cho người yêu cầu, thương lượng rõ ràng hơn hoặc xin thêm thời gian.		
6. Để giữ vững tiến độ, tôi ăn mừng khi đạt được những mục tiêu tạm thời.		
7. Vì một số nhiệm vụ của tôi lặp lại trong nhiều tháng, nên tôi sẽ bắt đầu viết Nhật ký công việc để sau này tôi không còn phải bắt đầu từ vạch xuất phát nếu gặp những công việc đó nữa.		
Kết quả		

Chương 19: ĐỐI PHÓ VỚI NHỮNG VỊ KHÁCH GHÉ THĂM BẤT NGỜ

“Này, anh có rảnh phút nào không?”

Chắc hẳn bạn đã nghe câu hỏi dường như ngây thơ vô tội này phải đến vài lần một ngày. Thi thoảng bạn vui vẻ đón nhận điều này, nhưng khi sự ưu ái của bạn dành cho những sở thích vượt quá các nguyên tắc chung, thì thời gian biểu của bạn sẽ kín đặc.

Tất nhiên, hầu hết các tập đoàn coi “khả năng cộng tác với đồng nghiệp” là một yêu cầu bắt buộc đối với nhân viên. Vì vậy, mọi người cố gắng trở nên hòa đồng, cởi mở − điều này nhìn chung tương đối dễ dàng vì họ thấy vui vẻ với đồng nghiệp của mình và thích được là một mắt xích trong quy trình công việc.

Một khi bạn thiết lập một mô hình sẵn sàng cho những gián đoạn ngẫu nhiên, bạn sẽ mất khả năng kiểm soát một ngày của mình. Mọi người cũng nhận ra rằng những người “có-một-phút” dường như về nhà đúng giờ, trong khi “vị chủ nhà sốt sắng” chia sẻ sự thông cảm với nhóm lại làm việc suốt đêm.

Có hai điều bạn biết chắc chắn:

1. Những cuộc viếng thăm bất ngờ luôn kéo dài hơn một phút. Thực tế là những nghiên cứu của Alec Mackenzie trong ấn bản trước của Kiểm soát thời gian – Chu toàn mọi việc thì trung bình mỗi lần xuất hiện bất ngờ ấy sẽ kéo dài mười phút, và dĩ nhiên là thực tế ấy hiện nay cũng không hề khá khẩm hơn.

2. Cứ với mỗi phút bạn cho phép ai đó gián đoạn công việc của mình, bạn sẽ cần đến bốn phút để lấy lại được sự tập trung. Khi chấp nhận hai phút gián đoạn bạn có thể cần đến tám phút để quay trở lại làm việc, cho dù bạn đã đánh dấu vào chỗ đang làm dở đó.

TẬP TRUNG VÀO CÔNG VIỆC

Nếu ai đó gián đoạn công việc của bạn, hãy dành thời gian để chuẩn bị cho sự quay lại của bạn. Nói với người đó: “Đợi tôi một giây và tôi sẽ trở lại ngay với bạn.”

Sau đó làm những gì cần thiết. Hoàn thành câu của bạn, thêm một cột số, tóm tắt lại cuộc điện thoại, hoặc ghi việc vào những tờ giấy nhớ. Sau đó chào đón vị khách với một nụ cười.

TIẾNG NÓI THỰC SỰ

Bart Denison, Giám đốc điều hành của một công ty sản xuất phần mềm lớn, quản lý vấn đề dân chủ như thế này:

Tôi thích sử dụng Outlook với danh sách các việc cần làm và lịch nhằm quản lý thời gian đối với từng nhiệm vụ cụ thể. Điều này giúp mọi người nhìn thấy tôi đang làm việc và sẽ không làm phiền. Nó cũng giúp tôi tập trung để hướng tới các kết quả.

Nếu bị làm phiền, tôi sẽ cố gắng kết thúc dòng suy nghĩ hay ý tưởng của mình trước khi nhận ra sự gián đoạn. Tôi có thể tạo một chú thích về những bước tiếp theo để bắt kịp được những việc tôi đang làm dở.

Thời gian của ai quan trọng hơn?

Một vị khách xuất hiện bất ngờ mâu thuẫn với những mối ưu tiên của bạn. Hãy xem xét một số ví dụ điển hình:

2h45 chiều. Bạn đang chuẩn bị những thông tin cuối cùng cho một buổi thuyết trình sẽ diễn ra trong mười lăm phút nữa. Một vị quản lý đồng cấp nghiêng đầu và hỏi, “Anh có rảnh một phút không?”

Cho dù bộ dạng của bạn nói lên rằng, “Không phải bây giờ”, anh ta vẫn chăm chăm nhìn bạn vì anh ta cần đưa ra quyết định cho một vấn đề vào lúc 4h, và anh ấy biết rằng bạn sẽ không quay lại cho đến lúc đó. Bạn cảm thấy hơi khó chịu vì rõ là anh chàng này đợi đến những phút cuối cùng để hỏi hết thứ này đến thứ khác. Nhưng bạn vẫn mềm mỏng nói: “Thôi được, nhanh lên. Tôi không thể muộn cuộc họp được.”

Khi anh ấy đưa ra các vấn đề với bạn, một vài thứ trở nên rõ ràng:

• Đây là vấn đề ưu tiên thấp hơn.

• Nó không khẩn cấp.

• Anh ấy có thể hỏi nó từ vài ngày trước.

• Anh ấy có thể tự quyết.

Nhưng bây giờ, để không làm mất lòng ai, bạn bắt đầu đưa ra một vài lựa chọn nhanh chóng trong khi cầm lấy tập tài liệu, điện thoại, điều khiển từ xa và máy tính xách tay của mình. Bạn nói rằng anh ấy nên tự quyết, hoặc đợi cho đến khi bạn có thời gian cho một cuộc thảo luận thích hợp. Bạn vội vã với cuộc họp của mình, cố gắng lấy lại sự tập trung của bạn vào những người đang ngồi đợi trong phòng hội thảo.

Năm cách để quản lý sự gián đoạn

1. Nếu ai đó đề nghị bạn "một phút thôi", hãy học cách nói: "Tôi sẽ dành cho anh năm phút nếu chúng ta có thể trao đổi trong vòng đúng năm phút. Nếu không, hãy để sau đi, trừ khi anh có thể tự giải quyết nó."

2. Nếu họ đề nghị trao đổi ngay, bạn phải sẵn sàng dành ra năm phút. Sau đó nói: "Thôi nào. Hết giờ rồi. Tôi phải đi ngay bây giờ."

3. Trước khi tham gia bất cứ cuộc trò chuyện nào, bạn cần nói "không" một cách rõ ràng: "Nếu biết trước việc này, tôi đã lên kế hoạch trao đổi với anh rồi. Nhưng bây giờ thì tôi không có thời gian. Xin lỗi, tôi phải đi rồi!"

4. Bạn có thể nói: "Tôi cần hoàn thành nhiệm vụ ưu tiên này trước đã. Chúng ta gặp nhau sau được không?". Sau đó bạn hãy nói rõ đó là lúc nào.

5. Với một nhân viên cấp dưới hoặc một người đồng cấp, bạn có thể nói: "Chúng ta có thể nói chuyện khi tôi quay lại vào lúc 4 rưỡi. Anh hãy chịu trách nhiệm dàn xếp việc trì hoãn với nhà thầu chứ đừng đẩy nó sang tôi."

Bạn lo lắng mất lòng đồng nghiệp?

Nếu bạn không dám bỏ mặc những người bất ngờ tìm đến bạn để giúp họ đưa ra quyết định vì bạn nhìn thấy trước những rủi ro đối với dự án hoặc công ty

của mình, bạn có thể vẫn phải trao đổi với họ, thậm chí dưới sức ép về thời gian.

CẢNH BÁO: Một khi bạn thắc mắc không hiểu người làm phiền bạn đang nghĩ gì − bạn đã bị mắc bẫy. Tùy thuộc vào những gì bạn khám phá ra, bạn có thể áp dụng một trong bốn hướng giải quyết khả thi, đều sẽ liên quan đến một vài điều gây phiền toái cho bạn:

1. Đối phó với vấn đề này. Nếu đó là "vấn đề cần giải quyết nhanh" hoặc thực sự cấp bách, bạn đã đúng khi giải quyết nó ngay. Thông thường bạn có thể dành ra một khoảng gián đoạn ngắn để giải quyết vấn đề, chỉ dẫn trực tiếp và định hướng sự tự quyết trong những lần sau.

2. Hướng dẫn "vị khách của bạn" tìm kiếm đúng nguồn tham khảo.

3. Hoãn lại vấn đề lại bằng cách bố trí cuộc gặp vào thời gian khác. Sau đó, bạn có thể đưa ra một vài chỉ bảo, hướng dẫn.

4. Phân công người làm phiền bạn tìm kiếm giải pháp và sau đó hỏi lại ý kiến của bạn sau.

Trong cả bốn tình huống trên, quyết định của bạn thể hiện rằng: lòng tự trọng giữ vai trò độc tôn.

Thiết lập các ranh giới

Bây giờ hãy quan tâm tới những lời nói có thể bảo vệ những ranh giới của bạn mà không ảnh hưởng đến các mối quan hệ. Hãy xem xét các kịch bản sau:

Kịch bản 1: *Giải quyết nhanh vấn đề (và dạy một kỹ năng):*

Nhân viên cấp dưới bất ngờ xuất hiện: "À, sếp ơi, tôi vừa nhận ra rằng chiều nay là hạn chót cho lựa chọn giảm giá. Xin lỗi, tôi đã phải gạt nó sang một bên vì tôi không chắc làm thế nào để…"

Bạn: "Nhanh lên nào, hãy ngồi xuống và chúng ta sẽ xem xét các con số. Chúng ta cần áp dụng chính sách giảm giá. Để tôi chỉ cho anh xem." (Bạn chỉ vào những mặt hàng được xét đến.)

Nhân viên cấp dưới bất ngờ xuất hiện: "Ồ, tôi hiểu rồi. Chúng ta phải tính

toán cả mức thừa cũng như lượng hàng tồn kho để đạt được mức tổng đó… Sau đó, thực hiện giảm giá.”

Bạn: “Đúng vậy. Nhớ chú ý điều đó để lần sau anh có thể chủ động xử lý. Và đồng thời hãy gửi bản kế hoạch ngay bây giờ, trước hạn chót.

Kịch bản 2: *Sử dụng bản giới thiệu khái quát*

Người đồng cấp bất ngờ xuất hiện: “Này anh, công ty đã đưa ra giá cuối cùng cho thiết bị đó chưa nhỉ?”

Bạn: “Có rồi đấy, nếu truy cập vào trang web dự án, anh sẽ nhìn thấy giá mới.”

Người đồng cấp bất ngờ xuất hiện: “Được rồi, tôi sẽ xem. Cảm ơn nhé!”

Bạn quay trở lại với công việc.

Kịch bản 3: *Trì hoãn*

Đồng nghiệp bất ngờ xuất hiện: “Cậu có rảnh một phút không?”

Bạn: “Chào, có chuyện gì thế?”

Đồng nghiệp bất ngờ xuất hiện: “À, tôi không thể giải quyết được trường hợp của Petro D. Trước đây cậu đã gặp tình huống nào thế này chưa?”

Bạn: “Rồi, Judge Winstom hay Ninth Circuit ấy.”

Đồng nghiệp bất ngờ xuất hiện: “Cậu có thể nói cụ thể cho tôi biết được không?”

Bạn: “Dĩ nhiên rồi. Tôi có một vài ý tưởng dành cho cậu. Nhưng không phải bây giờ. Tôi phải làm một số việc trước đã. Hẹn cậu 10 giờ sáng mai nhé? Hãy hỏi luật sư của cậu về tài liệu. Nhớ nghiên cứu chúng trước để chúng ta có thể đưa ra quyết định chính xác nhé?”

Với đồng nghiệp, bạn không cần thiết phải xin lỗi vì sự trì hoãn của mình và hoàn toàn bình thường khi bạn yêu cầu họ nghiên cứu trước vấn đề.

Kịch bản 4: *Phân công một vài bước tiếp theo để thực hiện nhiệm vụ*

Người đồng cấp bất ngờ xuất hiện: “Anh có rảnh một phút không?”

Bạn: “Thực sự tôi đang rất bận. Anh cần gì?”

Người đồng cấp: “Tôi có vài thắc mắc về báo cáo của kiến trúc sư nhưng cô ấy đi công tác suốt tuần.”

Bạn: “Và…?”

Người đồng cấp: “Trong khi chúng ta hẹn ngân hàng vào thứ Sáu.”

Bạn: “À, nhưng lúc này tôi đang làm dở một số việc. Thế anh đã biết ai là người chịu trách nhiệm phần việc của kiến trúc sư đó trong thời gian cô ấy vắng mặt chưa? Anh có thể hỏi Art Macklin. Anh ấy cũng tham gia các cuộc thảo luận và biết những người ở ngân hàng. Tôi sẽ tìm anh nếu nghĩ ra điều gì khác. Trong lúc đó, anh có thể đưa ra vài hướng giải quyết.”

Nếu bạn phải giám sát những người mới đến, bạn cần giúp đỡ, hỗ trợ họ trong khoảng thời gian thử thách của họ để họ có thể bắt kịp với công việc. Nhưng với những nhân viên nhiều kinh nghiệm hơn, bạn nên yêu cầu họ tự thực hiện những công việc đơn giản. Một khi những người mới có được một vài kinh nghiệm, bạn có thể giúp họ đạt được những điều hơn thế bằng những câu hỏi như:

• Anh/chị đã hỏi ai về điều này?

• Anh/chị có câu trả lời nào khác?

• Tại sao không nghĩ ra một giải pháp thích hợp nào đó và đề xuất với tôi vào sáng mai?

Kiểm soát và điều chỉnh những việc dang dở

Tiếp theo là tình huống khi bạn rất muốn giúp đỡ nhưng lại không phải là người có thể giúp đỡ được.

Đã chiều muộn, và bạn phải “cày” một đống việc đến hạn chót trong khi Marianne, nhân viên copywriter (người viết lời quảng cáo) của phòng Quan hệ công chúng, xuất hiện ở cửa:

Marianne: “Sếp có rảnh một lát không ạ?”

Bạn: “Nhanh thì được. Có chuyện gì thế?”

Marianne: “Anh đã gợi ý cho tôi nên thu thập thông tin về ngân sách hội đồng thành phố trước khi viết thông cáo báo chí này. Tôi thấy những con số này thật khó hiểu.”

Bạn: “Hãy nói về nó trong mười lăm phút sáng mai nhé!”

Marianne: “Tôi cho là chuyện này cần nhiều thời gian hơn thế.”

Bạn: “Thế thì đúng là vấn đề đấy. Hãy nhớ rằng: các dữ liệu về ngân sách chỉ nên đưa vào phần cuối của bản thông cáo. Vì vậy hãy làm nổi bật nội dung của nó, phân tích dữ liệu ngân sách với nhóm tài chính để từ đó làm sáng tỏ các dự thảo trong vòng mười lăm phút. Được chứ?”

Trong tình huống này, nếu bạn là sếp của cô ấy nhưng không phải là một chuyên gia tài chính, Marianne có thể biết được mình nên hỏi những đồng nghiệp nào hoặc cô ấy nên tìm kiếm lời khuyên hay những chỉ dẫn từ ai trước khi cô ấy đến gặp bạn vào ngày hôm sau.

Xem xét lại sự lạc quan của bạn

Đôi khi, một nhiệm vụ tưởng chừng như một điệu nhảy hóa ra lại không phải thế. Nếu sau một vài phút, bạn thấy ảnh hưởng đến thời gian của mình, bạn có thể nói với cấp dưới: “Stephanie, thứ lỗi cho tôi. Tôi đã tưởng tìm ra giải pháp cho vấn đề này thật dễ dàng. Nhưng nó thực sự mất nhiều thời gian. Tôi cần phải hoàn thành một việc trước 10 giờ, nên chị có thấy phiền không nếu hoãn cuộc trao đổi của chúng ta lại? Thành thực mà nói giờ tôi không còn thời gian nữa.”

Stephanie có thể cảm thấy thất vọng − nhưng bây giờ cô ấy sẽ nỗ lực hơn để kiếm tìm giải pháp thực tế, do đó những buổi gặp sau của bạn trở nên hiệu quả hơn. Vấn đề là cô ấy phải thôi thúc nó.

Bạn cần chỉ cho cấp dưới rằng họ phải chuẩn bị thật tốt, nhằm tốn ít thời gian hơn cho những phê duyệt của cấp trên. Vị sếp tiếp theo của cô ấy có thể sẽ gặp nhiều khó khăn hơn bạn.

TẠO LẬP SỰ NHẠY BÉN ĐỂ GIẢM THIỂU NHỮNG CUỘC GẶP TÙY TIỆN

Bạn hãy tham khảo tình huống dưới đây để nhận thấy những điều một nhóm có thể học được thông qua việc chú ý tới các thói quen.

Sau buổi hội thảo về quản lý thời gian với Alec Mackenzie, một quản lý bệnh viện và nhóm làm việc hàng đầu của ông đã có thêm hiểu biết về thói quen của họ khi họ thực hiện một Nhật ký thời gian trong một tuần. Họ khám phá ra rằng mình đã lãng phí gần hai tiếng đồng hồ mỗi ngày vào những cuộc trò chuyện bên lề. Họ đã cùng làm việc quá lâu và rất khó để nhận ra những thói quen về những gián đoạn ngẫu nhiên với từng người, bất cứ khi nào một ý tưởng mới hay một câu hỏi xuất hiện.

Ngạc nhiên về những điều phát hiện ra, họ quyết định thay đổi toàn bộ "sự cởi mở" thành "khả năng bị ảnh hưởng". Họ không có ý định giảm thời lượng mà là sự ngẫu nhiên của những cuộc trò chuyện. Vì vậy, mỗi người bắt đầu ghi nhớ các câu hỏi không cấp bách, và biến nó thành một vài cuộc gặp ngắn hơn mỗi ngày.

Trong vòng hai tuần, công cuộc "ghi chép thời gian" cho thấy số lần nói chuyện của họ đã giảm xuống còn 30 phút mỗi ngày, và với nội dung phong phú hơn rất nhiều.

Tiếp theo, họ đồng ý cho phép mỗi người có những khoảng thời gian "đóng cửa" khi họ có thể thực hiện những công việc ưu tiên mà không bị làm phiền. Họ sớm quản lý được hơn 50% các vấn đề và sẵn sàng cho các quyết định.

Sau đó các đơn vị và phòng ban nhận ra rằng họ đã có được các yêu cầu và những câu trả lời nhanh chóng hơn vì ban điều hành đã cấm những cuộc trò chuyện "vu vơ".

Sử dụng ngôn ngữ cơ thể hoặc đồ họa để báo hiệu sự kết thúc

Nếu một người đến thăm bạn vì một lý do xác đáng, hãy bớt thời gian trò chuyện với họ. Bạn có thể đứng dậy như một dấu hiệu báo "đã hết thời gian trao đổi". Hoặc bắt đầu chuyển từ một tư thế dễ chịu sang tư thế bồn chồn, lóng ngóng khi đứng dậy và nói: "Bây giờ hãy nói về phần cuối cùng trước khi bạn đi", hoặc "Cảm ơn vì đã cho tôi biết điều đó. Tôi sẽ xem xét nó, nhưng bây giờ tôi cần…"

Nếu vị khách làm gián đoạn bạn vẫn khăng khăng với mẩu chuyện khác, bạn có thể nói: “Tôi rất muốn nghe nhiều hơn về việc đó, nhưng chúng ta có thể tiếp tục sau giờ làm được không? Hiện giờ tôi đang phải xử lý một cuộc gọi của khách hàng.”

Kế hoạch hàng ngày được soạn thảo và dán lên bảng dự án của bạn lúc này có thể trở thành đồng minh tốt của bạn. Bạn có thể chỉ vào kế hoạch đó trong khi tiễn vị khách của bạn ra về.

Chặn đứng họ ngay từ khi bắt đầu: Nếu bạn thấy một người thích trình bày dài dòng, hãy rời khỏi chỗ làm việc, chào đón vị khách và đề nghị anh ta đi cùng bạn đến nơi bạn đang định tới trong phạm vi văn phòng. Bạn có thể nói: “Đi với tôi nào và chúng ta có thể trao đổi một vài phút trên đường tới phòng kế toán.” Thường thì những kẻ dông dài sẽ thích một sự sắp đặt dễ chịu hơn như vậy, và sẽ tới làm phiền một người khác.

Để những vị khách của bạn làm việc

Nếu vị khách vô tình bỏ qua tất cả những tín hiệu của bạn, hãy đề nghị họ làm việc. Chúng tôi từng gặp gỡ một người đã phát triển và áp dụng phương pháp này. Anh ấy luôn có sẵn một thư mục chứa đựng những công việc tẻ nhạt mà anh ấy có thể đưa cho đồng nghiệp mỗi khi họ không nhận thấy những dấu hiệu kết thúc. “Trước khi nói chuyện, tôi có một vài công việc cần được hoàn thành ngay bây giờ. ” Anh nói.

“Trước khi chúng ta bắt đầu trao đổi, anh có phiền nếu giúp tôi thu thập những thông tin này? Để tôi chỉ cho anh cách làm.”

Sau đó, vị khách này sẽ sớm nhắc đến một cuộc hẹn ở nơi khác.

Hãy bảo vệ những ưu tiên của bạn

Một số người có sở trường là lặng lẽ và kín đáo thoát khỏi một nhóm ngay cả khi cả nhóm đang làm một việc gì đó. Họ mỉm cười, nhún vai như thể muốn nói: “Thực sự tôi cũng chẳng biết làm gì trong tình huống này,” rồi thản nhiên quay lưng và bỏ đi.

Khi vị khách đòi hỏi sự tôn trọng

Nếu bạn đang gấp rút hoàn thành công việc, hãy tỏ thái độ và kết thúc cuộc viếng thăm. Sự thành công sẽ phụ thuộc vào mối quan hệ của bạn với sếp. Hãy để ngôn ngữ cơ thể chỉ ra rằng bạn đang “bận” trong khi nói “giúp đỡ”: “June, chúng ta có thể trao đổi sau được không? Tôi rất muốn biết rõ hơn vấn đề, nhưng lại sắp bị trễ dự án này rồi… tôi cũng biết là anh sẽ cần thông tin này cho buổi họp chiều nay. Thứ lỗi cho tôi khi đã không nói vậy ngay từ khi bắt đầu.”

Khi bạn chính là vị khách bất ngờ ghé thăm

Nếu bạn đang ở phòng của sếp và cuộc nói chuyện đang trôi đi một cách mất kiểm soát, hãy nói: “Thứ lỗi cho tôi vì đã lấy đi bao nhiêu là thời gian của anh. Thật vui khi nói chuyện với anh, đến nỗi quên mất cả thời gian.” Hoặc “Tôi còn một vài thứ khác dành cho anh ở trên mặt bàn đấy và tôi thực sự cần phải trở lại đó rồi.”

Sau đó hãy đứng lên và lỉnh đi.

Đối với những ông chủ và các nhà tư vấn

Thật khó để đánh giá như thế nào là quá thân thiện với khách hàng. Thông thường những cuộc nói chuyện cởi mở, gần gũi đang xây dựng một mối quan hệ sẽ mang lại cho bạn những bản hợp đồng trong năm tới. Tương tự những kỹ năng khác của bạn (dự báo, lập kế hoạch, tạo dựng mối quan hệ, quảng bá), giao tiếp xã hội cũng là một kỹ năng mà bạn có thể phát triển và cải thiện được cùng với kinh nghiệm của mình. Cũng như khi lập kế hoạch cho những chiến lược khác, bạn nên xem xét những kỹ năng giao tiếp xã hội và tạo dựng mối quan hệ của mình.

Sự nhận thức là chìa khóa, vì vậy bạn cần ghi chép lại thời gian trong ngày phục vụ cho việc giao tiếp xã hội, đặc biệt khi công việc kinh doanh của bạn phát triển và thời gian của bạn trở nên eo hẹp hơn bao giờ hết.

Thử nghiệm với nhóm “Thời gian yên tĩnh”

Khi một số công ty thiết lập “Thời gian yên tĩnh” trong toàn bộ tổ chức, họ sẽ đạt được thành quả đáng kể trong sản xuất. Những người bên trong tổ chức

nhất trí rằng những cuộc gọi nội bộ hay các cuộc viếng thăm bất ngờ không được phép diễn ra trong khoảng thời gian đó, mà chỉ dành riêng cho các kế hoạch cần được tập trung và không bị gián đoạn. Nếu như Thời gian yên tĩnh được lên kế hoạch vào một thời điểm không quá bận rộn, và nếu một người hỗ trợ tốt nhận một vài cuộc gọi đến thì khách hàng hay người ngoài không bao giờ biết được rằng đó là “Thời gian yên tĩnh”.

Nhưng, cũng giống như tất cả các sáng kiến, một vài người (thường là những người trong cuộc) sẽ bắt đầu cắt xén quy trình, hệ thống (“Đó là vấn đề của tôi và tôi chỉ cần một phút thôi…). Như vậy thì mô hình Thời gian yên tĩnh sẽ dần bị phá vỡ. Đừng nản lòng. Ngay cả khi bạn cần làm mới và làm sống lại “Thời gian yên tĩnh”, đừng bỏ rơi nó.

TIẾN HÀNH KẾ SÁCH PHÒNG THỦ CUỐI CÙNG

Đã khi nào bạn thấy hối hận về việc đi sớm về muộn, hay thậm chí bỏ qua bữa trưa của mình chỉ để có một vài phút suy nghĩ? Hãy coi chừng những sự hy sinh đó. Một khi mọi người nhìn thấy ô tô của bạn ở bãi đỗ xe, từ sáng sớm cho đến tối muộn, họ bắt đầu làm sớm và về muộn để chiếm được thời gian của bạn. Họ rất đông trong khi bạn chỉ có một mình. Thay vào đó, hãy thử một trong số những lựa chọn sau:

Hòm thư: Hòm thư đã được nhắc tới (chương 5), nhưng chúng chỉ là giải pháp kỹ thuật đơn giản mà họ sử dụng để phục vụ cho tình huống thứ hai được nhắc tới.

• Đặt một hòm thư ở bên ngoài văn phòng của bạn sao cho thật nổi bật để mọi người có thể để lại giấy tờ và những thứ khác. Trong hòm thư này, hãy ghi rõ thời gian bạn hứa xem xét những giấy tờ đó, nhờ vậy mọi người sẽ biết khi nào họ cần lưu tâm.

• Đặt một hòm thư có khóa để mọi người có thể “đưa tận tay” những tài liệu nhạy cảm mà không cần gặp bạn.

Bảo vệ thời gian và công việc của bạn. Một số chuyên gia cao cấp tiếp nhận tất cả các cuộc hẹn với nhóm có thẩm quyền và sức mạnh của người yêu cầu. Theo cách đó, họ có thể rời đi khi họ buộc phải làm vậy mà không cần phải

"đuổi" một vị khách nào.

TỰ ĐÁNH GIÁ

Bạn có thể đánh giá được khả năng thoát khỏi chiếc bẫy đối phó với những vị khách ghé thăm bất ngờ bằng cách nào? Tự đánh giá dựa trên những câu hỏi dưới đây; sau đó lặp lại trong vòng 30 ngày bắt đầu từ bây giờ. Chỉ cần trả lời Có/Không.

Câu hỏi	Hôm nay	30 ngày
1. Tôi áp dụng "thời gian mở cửa" với nhóm của mình và sắp xếp các cuộc hẹn với hầu hết những vị khách viếng thăm không khẩn cấp.		
2. Tôi hoàn thành nhiệm vụ bất cứ khi nào có thể, hoặc ghi chú lại công việc đang làm dở trước khi tập trung vào một sự gián đoạn.		
3. Trước khi bị cuốn vào những sự gián đoạn lớn, tôi đã hỏi về những điều giúp tôi đánh giá những ưu tiên và khoảng thời gian.		
4. Tôi đặt ra giới hạn thời gian cho những gián đoạn, sau đó hết sức chú ý về những khoảng thời gian ngắn.		
5. Với tất cả nhân viên cấp dưới, đặc biệt là những người mới, tôi hỏi họ đã nỗ lực giải quyết vấn đề như thế nào trước khi tìm kiếm lời khuyên của tôi.		
6. Tôi đảm bảo rằng chỗ làm việc của mình có thể tối thiểu hóa những gián đoạn ngẫu nhiên.		
7. Với tư cách người giám sát, tôi gợi ý nhóm về "Thời gian yên tĩnh", khi một thành viên của nhóm chỉ có việc trực điện thoại còn những thành viên khác có thể tập trung vào công việc của mình trong một giờ.		
Kết quả		

Chương 20: CỐ GẮNG QUÁ SỨC

Nếu bạn được sinh ra với nhiều may mắn, đầy tham vọng, năng lượng và trí thông minh, bạn có thể trở thành "nhân viên cưng" của nhà quản lý và là "nhân viên cưng" của cấp trên với hàng tá công việc cần xử lý. Sức mạnh của bạn có thể được duy trì suốt sự nghiệp. Nhưng nếu những đức tính trên bị lạm dụng quá đà, bạn có thể bị đẩy đến chiếc bẫy thời gian cuối cùng trong chuỗi những chiếc bẫy thời gian của chúng tôi − cố gắng quá sức.

TRỞ NÊN MỆT MỎI

Bạn đã bao giờ đạt đến điểm mà mọi người tiếp nhận nhiệm vụ phục vụ bạn như một sự ban ơn? Bạn có làm cho mọi người hạnh phúc? Bạn có cho phép mình giết chết các ưu tiên quan trọng bằng cách thuyết phục bản thân rằng "nó cần phải được hoàn thành dù bất cứ giá nào"?

Tình trạng này kéo dài bao lâu rồi?

Trong ấn bản thứ ba của Kiểm soát thời gian – Chu toàn mọi việc, Alec Mackenzie đã nhận định rằng cách mà chúng ta quản lý bản thân và thời gian của mình, cho dù làm nó tốt hơn hay xấu đi, đang bị rối tung trong một chiếc kính vạn hoa phức tạp của các hành động và phản ứng liên kết và được mọi người hiểu hết sức mơ hồ.

Khi bị đè nặng bởi quá nhiều yêu cầu, các nhân viên tận tụy sẽ phát triển theo hướng vô tổ chức. Thời hạn thì bị lỡ. Sự phân công công việc thất bại bởi không thể có đủ thời gian để đào tạo bất cứ ai. Những người cố gắng quá nhiều sẽ bị mất điểm tựa.

Nhưng nếu phần việc của bạn quá nhiều, quá mơ hồ và từ nhiều nguồn khác nhau, bạn có thể đồng ý cho đến khi tự mang về cho mình sự thất bại, suy sụp. Nếu như bạn vừa tham vọng lại vừa năng nổ, bạn sẽ liên tục rơi vào tình trạng mất phương hướng, rồi tự hỏi bản thân rằng bạn có nên phục tùng những yêu cầu của họ hay những ưu tiên của chính mình.

Nhiều khả năng bạn sẽ lựa chọn phục tùng họ và dồn nén những nhu cầu của bản thân hàng giờ! Một khi bạn tin rằng mọi thứ phải hoàn tất! Ngay bây giờ! Bởi chính bạn! Bạn sẽ rơi vào cái bẫy của sự cố gắng quá sức.

THẬN TRỌNG VỚI THỬ NGHIỆM TRỞ THÀNH "SIÊU NHÂN"

Các nhà quản lý ở cả hai giới đều có thể trở thành những con mồi cho tham vọng. Nó không phải là vấn đề của riêng đàn ông. Trong ấn phẩm trước của cuốn sách, Alec Makenzie đã viết:

"Các nữ siêu nhân" phải vừa là những bà chủ nhà, là một người bạn đời, và là người mẹ trong thời gian họ ở nhà, trong khi vẫn phải cạnh tranh trong công việc với những đối tác nam giới có lợi thế về kinh nghiệm, hàng loạt sự động viên, hỗ trợ và sự thiên vị tràn lan. Phụ nữ phải làm việc chăm chỉ gấp đôi để đạt được một nửa thành công trong khi được trả ít hơn ba lần.

Đó là những nhận định của Alec chứ không phải của tôi. Nhưng hầu hết phụ nữ đều nhận ra hoàn cảnh của chính mình.

TIẾNG NÓI THỰC SỰ

Nhà quản lý quy trình Andrea Cifo, đã nhìn thấy tham vọng của tuổi trẻ thông qua lăng kính cá nhân sắc nét.

Cha tôi qua đời năm tôi khoảng mười tám tuổi. Ông đã luôn nói về niềm khao khát đối với rất nhiều thứ mà ông dự định thực hiện khi nghỉ hưu.

Sau đó ông qua đời, ba tháng trước khi nghỉ hưu – và ông đã không bao giờ có cơ hội để làm tất cả những điều đó. Sự ra đi của ông chính là động lực để tôi cố gắng hết mình: Chắc chắn rằng tôi đã làm tất cả mọi thứ mình muốn, hoặc dốc sức làm việc để đạt được tất cả mọi mục tiêu. Tôi đã ngủ rất ít: điều này có nghĩa là tôi có hàng tá thời gian để làm việc.

Tôi đặt ra những mục tiêu cao cả cho cuộc đời mình và đạt được chúng ở tuổi bốn mươi. Trớ trêu thay, chính điều này đã mang đến cho tôi hàng loạt cuộc khủng hoảng. Tôi cảm thấy có điều gì đó không cân bằng và thấy chênh vênh như không còn điểm tựa.

Sự khủng hoảng trong cuộc sống ấy đã được nhân đôi với một tai nạn ô tô

nghiêm trọng, nhưng có lẽ đây là điều tốt nhất đã từng xảy ra trong cuộc sống của tôi. Tai nạn thừa sống thiếu chết ấy chính là chất xúc tác khiến tôi nhìn nhận lại giá trị của cuộc sống. Tôi nhìn lại tất cả các thành quả của mình mà không hề hối tiếc.

Tuy nhiên sức hấp dẫn của sự cố gắng vì lợi ích của riêng mình đã bị đẩy lùi. Sau tai nạn tôi đã có những ý tưởng đột phá mới mẻ để theo đuổi. Người ta đã nói rằng tôi sẽ không thể đi lại được. Nhưng tôi đang bước đi trở lại.

Những nhân tài, cả phụ nữ lẫn nam giới, cần phải thận trọng khi làm kiệt quệ bản thân như thể tất cả các mục tiêu đều được đánh giá công bằng. Cuộc sống thật ngắn ngủi và chứa đựng đầy rẫy những bất ngờ.

Quá nhiều việc phải làm trong khoảng thời gian quá ngắn ngủi

Áp lực thời gian liên tục sẽ làm tăng vọt nỗi căng thẳng trong bạn. Nếu hôm nay bạn làm việc muộn chỉ để sửa những lỗi đã gây ra do quá mệt mỏi vào tối hôm trước, sự thất vọng sẽ sớm chôn vùi bạn. Khi sự căng thẳng leo thang, sức khỏe của bạn sẽ giảm sút một cách vô hình nhưng không hề bị xoay chuyển khi bạn trở nên ngột ngạt.

Nếu công ty của bạn chịu sức ép từ sự cạnh tranh hoặc từ các điều kiện khác và buộc phải giao nhiệm vụ hết tuần này đến tuần khác, bạn dường như sẽ không thể phục hồi năng lượng cho bản thân chỉ đơn giản bằng cách sử dụng phòng tập của công ty.

Bạn có thể gỡ bỏ những điều gây hại đó bằng việc sao chép công nghệ, đếm đến mười trước khi trả lời, thoát khỏi sự căng thẳng, chơi nhạc nhẹ nhàng, uống thuốc huyết áp theo đúng chỉ dẫn. Nhưng tất cả những hành động này, khi còn hữu ích, có thể trì hoãn một vụ nổ không thể tránh khỏi.

Sẽ tốt hơn bao nhiêu nếu nó có thể chuyển thành nguồn năng lượng của bạn và ngăn ngừa căng thẳng. Tất nhiên bạn không thể hoàn toàn loại bỏ được áp lực. Nhưng bạn có thể chú ý và ngăn chặn những hành vi này và tự nhủ rằng bạn loại bỏ các thói quen mù quáng: ý niệm không còn hàng tá công việc là đủ tốt rồi, ý niệm rằng làm việc chăm chỉ và đạt được thành quả chính là mục tiêu hàng đầu.

Kiềm chế ham muốn để chứng tỏ bản thân

Một nhà kinh doanh rất thành công và chăm chỉ đã xuất hiện tại một trong những chuỗi hội thảo của chúng tôi (được chồng và sếp của cô ấy khích lệ nhiệt thành). Trong bốn năm, cô ấy làm việc từ 7 giờ sáng đến 7 giờ tối, và cảm thấy rất tội lỗi về những công việc còn gác lại chưa được hoàn thành. Nhưng cô ấy đã học được nguyên tắc thiết lập các ưu tiên, và bắt đầu thực hành chúng thật cẩn trọng. Một hôm không lâu sau cuộc hội thảo, cô nhìn bàn làm việc của mình, lúc ấy đã 5 giờ chiều và các nhân viên của cô bắt đầu rời công ty. Cô nhìn lại kế hoạch hàng ngày của mình, cô đã hoàn thành năm trên sáu mục tiêu đặt ra và tự nhủ với chính mình: "Thế là đủ rồi, giờ là lúc về nhà!"

Nhưng lo lắng nhen lên trong cô khi chuẩn bị ra về, cô lại chất đầy túi bằng những tài liệu cho công việc vào thứ Sáu. Cô dừng lại lần nữa và tự hỏi: "Tại sao mình lại làm những việc này? Nó ở mức ưu tiên thấp nhất, vì thế có thể làm sau mà."

Khi cô ấy về tới nhà đúng giờ, không mang theo cặp tài liệu của mình, chồng cô hỏi: "Có điều gì không ổn ư?".

"Dĩ nhiên là không", cô hào hứng đáp. "Mọi thứ đang rất tuyệt. Tại sao vợ chồng ta không ra ngoài ăn tối nhỉ? Chúng ta kiếm cũng khá mà."

Vì vậy họ đã ra ngoài dùng bữa, và thực sự tận hưởng buổi tối hôm ấy. Sau khi kể lại chuyện này, cô ấy nói với Alec rằng tối hôm đó cô cảm thấy ổn hơn những năm trước đó ngoại trừ sự run rẩy ban đầu về tội lỗi. Với cô, đó thực sự là một bước ngoặt.

Chủ nghĩa lạc quan: một ưu điểm quá mức

Vị giám đốc điều hành thứ hai ở trong tình trạng kém tốt đẹp hơn. Hãy chú ý đến những điều sau:

Một người bạn khác của Alec Mackenzie, chủ doanh nghiệp đồng thời là chủ tịch một hiệp hội xuyên quốc gia ở châu Âu. Anh ta thích có thanh danh và được mọi người thừa nhận như một vị chủ tịch, nhưng cũng chờ đợi đến khi

kết thúc nhiệm kỳ để có thể quay lại chăm chút cho công việc kinh doanh của mình. Tuy nhiên, khi thời gian đến, không có một ứng cử viên sáng giá nào xuất hiện. Bạn bè thuyết phục anh giữ chức thêm một nhiệm kỳ nữa. Đánh vào lòng trung thành và cái tôi trong anh, họ đã nhận rằng anh là người duy nhất có thể duy trì tổ chức này.

Chắc chắn rằng năng lực và kinh nghiệm của anh có thể giúp anh quản lý tốt công việc. Và anh đã đồng ý giữ chức thêm một nhiệm kỳ nữa. Quá muộn màng, anh nhận ra rằng mình đã cố gắng quá sức không đúng thời điểm. Việc kinh doanh của anh đã thực sự bị bỏ bê, tụt hậu so với các đối thủ. Cuối cùng, anh buộc lòng phải từ bỏ nó và bắt đầu kinh doanh ở một lĩnh vực liên quan. Cái bẫy anh mắc phải là đã quá tự tin, anh cho rằng mình có thể làm tất cả chỉ cần cố gắng hơn.

CHỦ NGHĨA HOÀN HẢO

Thực tế, hãy cùng thẳng thắn xem xét từng phần một của chủ nghĩa hoàn hảo. Bạn có thể đổ lỗi cho những thiếu sót của mình. Cố gắng đạt đến sự hoàn thiện do tố chất ăn sâu trong bản thân mỗi người, nhưng nó cũng được tiếp thu qua lời nói và ví dụ. Bạn đã nghe nói đến một nguyên tắc kinh điển: “Nếu điều gì đó đáng được làm, thì nó đáng được làm tốt.”

Nếu bạn đang cố gắng để duy trì quan điểm đúng đắn của mình, hãy đổi nó thành: “Nếu thứ gì đó đáng được làm, nó đáng được làm tốt như là nó xứng đáng được như vậy.” Cách nói đầu kết hợp với cảm giác thầm kín của bạn rằng không ai có thể làm việc đó tốt như bạn, có thể buộc bạn phải kiên trì theo đuổi các tiêu chuẩn chính xác của bản thân. Mở rộng hơn ý tưởng này. Nó sẽ dẫn bạn đến sự quản lý vĩ mô, và cuối cùng là dẫn đến thất bại.

Hãy học cách yêu thích cách nói thứ hai. Chấp nhận một kết quả hợp lý và vừa đủ để bạn có thể tiết kiệm nguồn năng lượng đáng kinh ngạc cho những cơ hội cao hơn.

Thời điểm mà bạn học được rằng điều này thật khó khăn cũng chính là khi sếp hay khách hàng của bạn bỏ qua công việc mà bạn đã dồn hết tâm huyết vì cho dù nó đã được thiết kế để quản lý bất cứ rủi ro nào thì nó đã không còn ý

nghĩa với họ, hoặc dự án đã bị trượt dốc từ một vị trí nào đó.

Bốn thói quen nguy hại của tư duy

Trong các cuộc hội thảo kéo dài hàng giờ về quản lý thời gian do chúng tôi tổ chức, những người tham dự thú nhận:

1. "Tôi cần phải thật xuất sắc, cho dù là dưới áp lực, để nâng cao giá trị bản thân, nhưng những người khác rõ ràng không quan tâm đến kết quả. Họ nói rằng tôi đã hành động quá trớn, thậm chí cho đến ngày hôm nay."

2. "Tôi không muốn giao phó công việc cho bất cứ ai, thậm chí là tôi thấy thiếu niềm tin vào người khác, thiếu kinh nghiệm khi giao phó nhiệm vụ, hoặc là không hài lòng về những gì tôi đã làm trước đó và thất bại."

3. "Hầu như tất cả các ngày, tôi lên kế hoạch làm việc quá sức, với những quan điểm phi thực tiễn rằng có thể hoàn thành được rất nhiều việc mỗi ngày."

4. "Chủ nghĩa hoàn hảo đã đẩy tôi đến những mối quan tâm vô ích vào tiểu tiết và thực hiện lại mọi việc. Nếu như tên tôi gắn liền với một nhiệm vụ, nó phải thật sự hoàn hảo nếu không thì tôi không thể chịu đựng được."

Thay đổi tư duy và hành động

Bạn có thể làm gì để thay đổi tư duy và hành động của mình?

1. Như chúng ta đã thảo luận ở những chương trước, bạn phải xóa tan viễn tưởng rằng mình có thể làm việc tốt hơn dưới áp lực. Con người không thể làm việc hiệu quả hơn dưới áp lực, mà họ sẽ làm việc nhanh hơn. Và điều đó có thể dẫn tới những sai sót, khi phát hiện ra thì đã quá muộn.

2. Bạn đừng cho rằng "mọi thứ phải được hoàn thành" − chí ít là không phải bởi chính bạn. Phân biệt giữa mức độ ưu tiên các nhiệm vụ. Sau đó, giao phó và chỉ bảo những công việc có ưu tiên thấp hơn cho nhân viên của bạn. Cho phép học hỏi và thời gian. Cần nhận ra rằng kết quả không thể quá cao nếu sự ưu tiên thực sự thấp.

3. Với nhóm của bạn, hãy xây dựng một tiêu chuẩn để thời gian biểu chỉ ra

một cách chung nhất các nhiệm vụ trùng lặp, nhờ đó người yêu cầu sẽ biết cách đưa ra các đòi hỏi hợp lý. Đăng thời gian biểu đó lên một website chia sẻ. Đồng nghiệp và những người yêu cầu sẽ tham khảo nó trước khi làm phiền bạn.

4. Cuối cùng, hãy duy trì sự cầu toàn của bạn cho những nhiệm vụ đảm bảo điều đó. Đưa ra quyết định thận trọng về việc kết quả phải tốt đẹp ra sao. Xây dựng các tiêu chuẩn chất lượng cho các nhiệm vụ sống còn, sau đó đánh dấu mức độ quan trọng của từng nhiệm vụ thông qua các lá cờ. Máy tính của bạn sẽ chú ý đến những điều đó.

TIẾNG NÓI THỰC TẾ

Kris Todisco, Giám đốc một công ty đầu tư, đã tự dạy cho chính mình cách theo đuổi các nhiệm vụ quan trọng. Cô đã thực hiện như sau:

Từ danh sách đầy đủ những việc cần làm, tôi lọc ra “một danh sách ngắn” những việc cần làm trong ngày. Điều này giúp tôi giữ được sự tập trung. Nếu một ngày của tôi kết thúc sau khi hoàn thành danh sách đó, tôi sẽ về nhà với tâm lý thoải mái, và dành thời gian để làm những việc tôi yêu thích nhất. Thi thoảng tôi phải rút phích cắm điện và để cho những con chíp rơi ở bất kỳ vị trí nào. Điều thú vị là dường như tôi là người duy nhất lo lắng về chuyện này. Những quản lý cấp cao của tôi không bao giờ phàn nàn cả.

DÀNH CHO CÁC ÔNG CHỦ: QUAN TÂM ĐẾN NHỮNG NHÂN VIÊN CHĂM CHỈ CỦA BẠN

Nhiều người nói vui rằng bản thân họ là những người tham công tiếc việc xứng đáng nhận được nhiều danh hiệu.

Họ chia thành hai nhóm:

Doanh nhân

Nhóm đầu tiên − “người đam mê công việc” − là các doanh nhân, mặc dù anh ta không làm thuê cho ai ngoài chính mình. Bạn có thể bắt gặp rất nhiều người như vậy ngay chính trong văn phòng của mình, có thể ngồi bàn kế bên hoặc thậm chí bạn thấy anh ta trong hình ảnh phản chiếu của mình. Bạn có

thấy họ có những đặc điểm dưới đây không:

• Họ làm việc trong hàng giờ liền.

• Họ yêu công việc.

• Họ được sinh ra với một “sứ mệnh” một trách nhiệm.

Họ không phải là những người tham công tiếc việc. Mặc dù tất cả những người tham công tiếc việc làm việc trong thời gian dài không phải vì yêu nghề hay vì nhiệm vụ.

Người bình thường

Nhóm thứ hai là những người bình thường, những người có nguồn tài chính bấp bênh. Trong nền kinh tế hiện nay, rất nhiều người lao động tìm kiếm những việc làm thêm giờ hoặc làm công việc thứ hai để kiếm sống. Công việc thứ hai này có thể bắt đầu là một “thước đo tạm thời” − nhưng gánh nặng sẽ trở thành lâu dài nếu các điều kiện không được cải thiện. Nếu xoay xở tốt, họ sẽ cảm thấy rất vui mừng, thậm chí quên đi mệt mỏi.

Những người thuộc cả hai nhóm tham vọng cao này có sức mạnh nội lực đáng ngạc nhiên, mặc dù các doanh nhân có lợi thế ở đây. Họ thường làm việc trong nhiều ngày, nhưng hiếm khi biểu lộ sự chán nản hay mệt mỏi. Họ cảm thấy vui vẻ với hàng loạt mối quan tâm, cả về công việc lẫn cá nhân. Họ ăn ngon ngủ tốt. Và nguồn năng lượng dồi dào của họ đã thu hút nhiều người sẵn sàng ủy thác, chính thức hoặc không.

NHẬN RA MỘT NGƯỜI ĐAM MÊ CÔNG VIỆC

Những người tham công tiếc việc cũng có những khoảng thời gian ảm đạm. Những thói quen bất di bất dịch (như là nghiện rượu, nghiện thuốc, nghiện game hay bất cứ sự lôi kéo nào) sẽ làm hao tổn và giảm năng lượng hơn là phát triển họ. Để thỏa mãn tình trạng bận rộn, những người tham công tiếc việc đã tự chôn vùi chính bản thân mình vào những nhiệm vụ mà hầu như là một thói quen và ngốn thời gian. Họ tự hào về lòng trung thành với công ty nhưng lại không nghĩ tới giá trị thực sự của công việc đã ngốn hết cả một ngày của mình. Họ cho rằng lòng trung thành không mệt mỏi của mình sẽ

được đền đáp, như thể thời gian họ làm việc chính là mục tiêu của công ty thay vì kết quả.

Các ông chủ có thể làm gì?

Các nhà quản lý phải chống lại những ham muốn để thực hành liệu pháp tâm lý mà không cần giấy phép. Với bất cứ động lực vô thức nào của những người đam mê công việc, những hành động họ thể hiện là điều duy nhất mà bạn − với tư cách là một cấp trên − có thể giúp đỡ họ. Các hành động con người thể hiện dễ dàng bị phát hiện:

• Sử dụng một thời gian rất dài để đạt được những kết quả không quan trọng.

• Từ chối hoặc kháng cự khi bạn đưa ra lời khuyên hay đề nghị giúp đỡ.

Trong rất nhiều cuộc trò chuyện với những nhà quản lý nản chí, chúng tôi được nghe họ phản ánh về mặt trái của chứng nghiện này trong các thành viên nhóm. Một vài người nói với chúng tôi:

• Những người tham công tiếc việc này dành nhiều thời gian hơn yêu cầu − hoặc thậm chí họ được cho phép trong một số trường hợp. Chúng tôi không muốn mọi người làm việc ở một ngôi nhà tối tăm và vắng vẻ. Đó là rủi ro an ninh.

• Họ tập trung quá nhiều vào sự hoàn hảo của các tiểu tiết, rất lâu sau khi công việc không cần đến những chi tiết đó nữa. Sự tỉ mỉ này là không cần thiết.

• Họ vẫn bận rộn với những điều vụn vặt, và không sẵn sàng cho những nhiệm vụ mới.

• Họ cắm đầu vào những công việc giấy tờ đã tạo nên danh tiếng của họ trước đó, và từ chối đảm nhiệm bất cứ điều gì.

Có lẽ nhận thức này đã dẫn các nhà quản lý tới sự thay đổi dần dần trong việc từ chối làm việc chăm chỉ và trung thành. Họ sẽ không còn nhìn thấy sự cống hiến ở nhân viên khi ngày ngày họ rời công ty với một chiếc cặp chất đầy tài liệu hoặc những người đến công ty vào cuối tuần để dọn dẹp. Ngược lại, những người này đang được nhìn nhận, không phải là một người nắm bắt

nhanh, mà như một người lao dịch, có khả năng bỏ lỡ các cơ hội của công ty, vì người đó đã tập trung vào những điều không cần thiết, tích tụ công việc, từ chối giao phó, ủy thác và sợ phải đào tạo hay phát triển nhân viên của mình.

Chắc chắn rằng các nhà quản lý cấp cao vẫn đánh giá cao những nhân viên dành thời gian cần thiết để giải quyết một cuộc khủng hoảng hiếm gặp. Những ông chủ tốt bụng sẽ chuẩn bị pizza và món tráng miệng cho những nhóm ở lại muộn. Họ đánh giá cao một nhóm chung sức để đạt được những kết quả vượt trội. Họ được tuyên dương và khen thưởng cho những cố gắng này.

Nhưng những ông chủ tốt cũng biết rằng sự mệt mỏi đó có thể là mầm mống của những sai lầm đáng xấu hổ, là hậu quả của sự sửa chữa tẻ nhạt, chán ngắt và niềm tự hào rẻ tiền. Vì vậy, rất nhiều nhà lãnh đạo sẽ nói khi đã muộn: "Thôi nào, mọi người, chúng ta hãy ra khỏi đây! Nghỉ ngơi và hãy trở lại làm việc với đầy năng lượng vào ngày mai."

TỰ ĐÁNH GIÁ

Làm thế nào bạn đánh giá được khả năng thoát khỏi cái bẫy "cố găng quá sức"? Tự đánh giá dựa trên những câu hỏi dưới đây; sau đó lặp lại quy trình trong vòng 30 ngày. Chỉ cần trả lời Có/Không.

Câu hỏi	Hôm nay	30 ngày
1. Khi tôi (hoặc nhóm) bị quá tải, tôi tự hỏi rằng cách thức của chúng tôi cần ưu việt đến mức nào mới có thể đạt được các tiêu chuẩn về chất lượng/số lượng.		
2. Tôi kiểm tra mức độ ưu tiên và kỳ hạn trước khi bắt tay vào một công việc mới.		
3. Tôi nghiêm túc đặt câu hỏi cho các hoạt động không mang lại kết quả gì cho mục tiêu: tôi sẽ trì hoãn hay từ bỏ chúng.		
4. "Nhiệm vụ cấp bách này là của ai?", chúng ta tự hỏi bản thân khi bị ép phải thực hiện một công việc được ủy quyền nằm ngoài kế hoạch.		
5. Tôi phác thảo hai danh sách các nhiệm vụ phải đạt tới độ hoàn hảo, và các công việc có thể được xử lý ngay với những tiêu chuẩn lỏng hơn.		
6. Khi đạt được những mục tiêu hàng đầu trong ngày, tôi cho phép mình về nhà bởi ý thức được rằng sự mệt mỏi sẽ phát sinh ra các sai lầm.		
7. Với tư cách một nhà quản lý, tôi áp dụng "liệu pháp tâm lý" với người lao động, và thay vào đó, huấn luyện họ trên những điều kiện cơ bản của các hành động quan sát được.		
Kết quả		

Phần III: LỜI KẾT

Chương 21: NHỮNG BÀI HỌC KINH NGHIỆM VỀ QUẢN LÝ THỜI GIAN

Từ lúc bắt đầu đọc cuốn sách này đến giờ đã có bao nhiêu ký ức lướt qua tâm trí bạn mỗi khi đến với những câu chuyện của người khác? Có bao giờ bạn nhận ra là mình cũng mắc phải những "thói xấu" mà những người tham gia các cuộc khảo sát của chúng tôi đang phải hết sức nỗ lực để thay đổi?

Từ lúc nhận được phản hồi từ họ, chúng tôi rất bất ngờ trước các nhận xét thành thực về "những thói quen tốt" mà họ đã áp dụng trong công việc – những thói quen đã ăn sâu bén rễ trong họ từ rất lâu rồi nhờ công sức của ông bà, bố mẹ, thầy cô, người hướng dẫn hay cấp trên của họ. Những món quà đó đã không hề bị lãng phí; ngược lại nó còn đang truyền cảm hứng cho rất nhiều người trước khi chúng được truyền lại cho các thế hệ kế tiếp trong gia đình và được chia sẻ với những đồng nghiệp mới ở nơi làm việc.

Điều đáng ngạc nhiên là không ai trong số các đối tượng điều tra này từng gặp nhau trước đây. Không ai trong số họ biết những người kia nói gì cho đến khi họ đọc cuốn sách này, giống như bạn vậy. Vì thế những nhận xét này hoàn toàn mang tính bột phát, được gửi đến cho chúng tôi qua email với tất cả tấm lòng, đúng như những gì các bạn sẽ đọc dưới đây. (Bạn cũng có thể tham gia vào cuộc đối thoại bằng cách trả lời phiếu điều tra ở cuối chương này.)

Điều cuối cùng: Chúng tôi đã mời tất cả những đối tượng tham gia cuộc khảo sát tự giới thiệu đúng như những gì họ thực sự nhận thức về bản thân – đặc biệt là những điều liên quan đến việc quản lý thời gian. Bạn sẽ nhớ ra họ qua một số những phản hồi trước đây và bây giờ sẽ hiểu thêm về họ.

NHỮNG MÓN QUÀ ĐƯỢC KẾ THỪA

Câu hỏi: "Quản lý thời gian có tầm quan trọng như thế nào trong cuộc sống của bạn?"

KRIS TODISCO: Một bà mẹ có hai con đang ở độ tuổi thanh thiếu niên. Trưởng nhóm Nữ hướng đạo sinh AVID, người phát triển đội ngũ lãnh đạo tương lai ngay từ hôm nay. Giám đốc trung tâm đảm bảo chất lượng (QA) tại một công ty đầu tư lớn.

Quản lý thời gian bao quát toàn bộ cuộc sống của tôi. Là một bà mẹ, lại phải đi làm toàn thời gian, tôi sẽ không thể xoay sở được nếu không biết quản lý thời gian. Câu hỏi này làm tôi nhớ đến điều bà tôi, Helen, thường nói: “Nếu cháu muốn làm được việc gì đó thì hãy hỏi một người bận rộn.”

Khi còn học trung học, tôi rất hay “đàm đạo” với một người bà nữa của mình là Elizabeth về cuộc sống, về những gì tôi thích hoặc ghét vào thời điểm đó. Tôi nhớ rõ bà đã khuyên tôi như thế nào khi tôi phàn nàn: “Kris à, ngoài chính bản thân cháu thì sẽ chẳng có ai quan tâm đến việc làm cho cuộc đời cháu tốt đẹp hơn đâu. Nếu cháu không thích sống như bây giờ thì hãy thay đổi nó đi.”

Lời khuyên ấy thực sự đã làm thay đổi cuộc đời tôi. Tôi bắt đầu tưởng tượng ra những kết quả cuối cùng mà tôi muốn có trong nhiều tình huống khác nhau, và tôi lên kế hoạch để đạt được chúng. May mắn thay là tôi đã trở nên khá thành thạo trong kỹ năng lập kế hoạch và điều này đã giúp ích rất nhiều cho sự nghiệp của tôi ở Trung tâm bảo đảm chất lượng (QA).

ROGER NYS: Giám đốc khu vực của Viện Y học Howard Hughes. Một “ông bố già” nhìn nhận lại thế giới với đôi mắt của một đứa trẻ 5 tuổi.

Quản lý thời gian rất quan trọng – đặc biệt là khi trong nhà có một đứa nhỏ 5 tuổi. Kỹ năng lập kế hoạch có vẻ như đã ăn vào máu tôi. Tôi thích làm việc theo quy củ, gần như là theo một đường thẳng băng. Ví dụ, học lái máy bay và lấy bằng phi công đối với tôi thật là dễ dàng, vì tôi luôn luôn thích sử dụng danh sách quản lý công việc và làm mọi việc theo tư duy logic “nếu-thì”. Tôi rất mong là có thể truyền lại các kỹ năng đó cho người khác.

BART DENISON: Một ông bố đầy kiêu hãnh, một người suốt đời học hỏi, và là giám đốc kinh doanh của một công ty sản xuất phần mềm máy tính lớn.

Tôi làm việc toàn thời gian và cũng đi học toàn thời gian, là bố của ba đứa trẻ

tuyệt vời và rất hiếu động. Hai vợ chồng tôi lúc nào cũng khổ sở để quản lý được quỹ thời gian của mình.

Tôi đã học xong bằng cử nhân đầu tiên và mới đăng ký học thêm hai chuyên ngành nữa. Sau khi có cả hai tấm bằng, tôi muốn học thạc sĩ về quản lý kỹ thuật. Đúng vậy, tôi đã có thể thu xếp công việc với hầu hết khách hàng và cấp trên mà không một nhân viên nào của tôi phải làm việc hơn 45 tiếng một tuần.

TERRY SPENCER: Trợ lý giám đốc. Là bà và cũng là người chăm sóc một đứa cháu trai bảo bối. (Bố mẹ cháu đang bệnh nặng.)

Quản lý thời gian quan trọng như thế nào ư? Ở chỗ làm, tôi luôn có sẵn cách để thu xếp các việc ưu tiên hàng ngày với tận ba ông chủ. Còn ở nhà, thời gian trở nên thiết yếu hơn bao giờ hết kể từ khi đứa cháu trai 5 tuổi Daniel của tôi, đến sống với chúng tôi gần một năm nay. Thói quen và sự nhất quán giúp chúng tôi hoàn thành được các công việc cần thiết vào buổi tối như ăn tối, tắm rửa, xem phim. Thằng bé là một đứa nghiền phim ảnh với một bộ sưu tập DVD kha khá, và nó còn thích nghe kể chuyện trước khi đi ngủ nữa.

Tôi cố gắng đặt ra giới hạn về thời gian vào buổi tối, nhưng cũng muốn cho nó tự lựa chọn. Nếu nó đang xem phim mà muốn đi ngủ muộn hơn một chút thì tôi bắt nó chọn “xem phim tiếp thì thôi đọc truyện”. Chắc chắn là nó sẽ chọn đọc truyện!

Vào cuối tuần tôi cũng dùng cách “chọn một trong hai” đó, khi chúng tôi đang chuẩn bị đi thăm mẹ nó. Nếu nó dềnh dang, nó buộc phải đưa ra sự lựa chọn của mình sao cho chúng tôi có thể ra khỏi nhà đúng giờ.

Tháng Tám vừa rồi Daniel đã đi nhà trẻ. Trong năm học, ông cháu (cầu chúa phù hộ cho ông) đã dẫn Daniel tới tham gia các hoạt động ngoại khóa, đưa nó đến trường, đi khám sức khỏe hoặc khám răng trong khi tôi đi làm. Chúng tôi là một trong số những “ông bà làm cha mẹ” phải học cách xoay xở với thời gian eo hẹp và phải lùi dự định nghỉ hưu của mình lại. Cho đến nay, mọi việc vẫn tốt đẹp với chúng tôi.

Câu hỏi: Nếu bạn luôn luôn lập kế hoạch hoặc đặt ra mục tiêu, bạn đã học

được điều này như thế nào?

TERRY SPENCER:

Tôi đã học được rất nhiều điều từ mẹ tôi; bà là một bà mẹ đơn thân làm việc toàn thời gian và đôi khi lại nhận một công việc làm thêm. Tôi không biết sao bà có thể làm được như vậy, nhưng tôi học được những điều tốt nhất từ bà.

TOM STOTESBURY: Thuyền trưởng một đội thương thuyền của Mỹ. Nhà địa chất học, nhà ngôn ngữ học và là một người rất yêu thiên nhiên vùng thôn dã.

Tôi học được cách lên kế hoạch và đặt ra các mục tiêu khi suy nghĩ về những hậu quả để lại lúc tôi gặp thất bại chính trong việc đó. Tôi luôn có một danh sách những việc cần làm hàng ngày để có thể tập trung vào những việc ưu tiên và cấp bách.

VICKY FARNSWORTH: Thư ký cho một nhóm bác sĩ điều trị và quản lý của công ty Health Alliance Hospitals.

Tôi đã làm công việc hành chính lâu rồi, và đối với việc lập kế hoạch, tôi đã sử dụng mọi phương tiện - từ các công cụ điện tử tích hợp trong Outlook cho đến chức năng nhắc việc và các phiếu lưu trữ. Tôi sử dụng chúng để theo sát những kế hoạch có thời gian chi tiết.

Tôi học cách quản lý thời gian từ khi là thành viên của IAAP (Hiệp hội chuyên gia quản trị quốc tế) và tôi đọc rất nhiều về kinh doanh. Những điều tôi học được từ cuốn sách trước của Pat Nickerson, Managing multiple bosses (tạm dịch: Đương đầu với quản lý đa cấp), vẫn rất hữu dụng.

RICHARD SHIRLEY: Quản lý công nghệ thông tin dân sự làm việc cho quân đội ở San Diego.

Không phải lúc nào tôi cũng lập kế hoạch nhưng tôi đã đặt ra những mục tiêu “di động”. Tôi luôn được dạy là phải tiến lên phía trước chứ không được tự mãn với bất kỳ mức độ thành công nào. Nhờ những thầy tu dòng Jesuit của trường dự bị đại học thánh Joseph ở Philadelphia, tôi đã học được cách tiến lên nhờ làm việc chăm chỉ và hiệu quả hơn. Điều này rất có lợi cho tôi trong

lĩnh vực công nghệ thông tin, đặc biệt trong quân đội, nơi không cho phép có sai sót dù là chỉ rất nhỏ trong những tình huống quan trọng.

Một số người dù đã thành công nhưng vẫn phải vật lộn với việc lập kế hoạch và đặt mục tiêu.

KEN MAYO: Nhân viên điều phối mạng và Nhiếp ảnh gia của Hiệp hội Y tế Công giáo Mỹ.

Tôi không phải là người lúc nào cũng lên kế hoạch. Khi thay đổi thứ tự ưu tiên các nhiệm vụ, tôi thấy rất khó tập trung. Tôi rất bực bội nếu phải làm một việc gì đó đến hai lần, dù là việc riêng hay việc công. Điều này xảy ra khi tôi mệt mỏi hoặc công việc quá gấp gáp. Vì thế dùng danh sách quản lý công việc tích hợp trong Outlook giúp tôi cải thiện được vấn đề và tôi sử dụng chúng cả ở nhà lẫn ở chỗ làm, là những nơi tôi luôn phải tự nhủ "tập trung, tập trung và tập trung!".

Câu hỏi: Làm thế nào bạn duy trì được sự cân bằng giữa cuộc sống với công việc?

Hầu hết các đối tượng điều tra đều trả lời rằng phải đưa ra các quyết định rất thận trọng về vấn đề này.

LORRAINE SERGENT:

Để cân bằng, tôi dựa vào tính kiên nhẫn, sự phối hợp và giúp đỡ của các đồng nghiệp, mối quan hệ yêu thương với gia đình và bạn bè.

RICHARD SHIRLEY:

Trong gia đình, đó là nhờ nỗ lực cộng tác của vợ chồng tôi. Chúng tôi có những mối quan tâm chung, và cố gắng làm cho ngôi nhà trở thành một nơi phù hợp với một gia đình. Nếu chỉ một trong hai chúng tôi quan tâm đến một kế hoạch, người kia sẽ hỗ trợ. Nếu là kế hoạch của cả hai thì chúng tôi sẽ bàn bạc với nhau xem phải làm gì và cùng đưa ra ý tưởng để thực hiện được điều đó. Rồi chúng tôi chọn ra ý tưởng tốt nhất có thể, hoặc kết hợp ý tưởng của cả hai. Ưu tiên dành cho "an toàn"… rồi sau đó mới là "phải có" rồi cuối cùng là "muốn có".

TERRY SPENCER:

Suốt năm qua, tôi đã nhận ra rằng mình cần một chút thời gian cho riêng mình, vì thế tôi mới đang bắt đầu dành thời gian để đọc sách, ăn tối hoặc xem phim với bạn bè hoặc mua sắm để giải trí.

MEL NORTHEY: Chủ tịch/Tổng giám đốc công ty Mel Northey, Houston, Texas. Là giám mục nhà thờ Công giáo, và là cố vấn cho những người muốn thành lập các doanh nghiệp nhỏ.

Dành thời gian cho bạn bè, gia đình, dù là ở nhà hay đi du lịch, cũng đều giúp cân bằng cuộc sống. Gia đình lớn của tôi rất thích đi chơi biển với nhau. Nhưng có khi chúng tôi chỉ cần ở nhà trong một buổi tối yên bình với một cuốn sách hay để thay đổi không khí sau những chuyến ghé thăm triển lãm thương mại hoặc giám sát hiện trường với các nhà thầu quốc tế.

LINDSAY GEYER: Phó giám đốc Nhân sự, công ty Port Blakely. Một người tận tâm với gia đình và bạn bè. Một người làm vườn say mê và rất hâm mộ nghệ thuật biểu diễn.

Cân bằng cuộc sống như thế nào ấy à? Chồng tôi làm việc ở nhà, nên anh ấy làm việc nhà nhiều hơn. Nhưng khi anh bận việc thì tôi đảm đương những việc đó. Chúng tôi luân phiên như thế để có thể dành những khoảng thời gian vui vẻ bên nhau bất cứ khi nào cả hai cùng ở nhà. Chúng tôi cũng dành thời gian về thăm gia đình vì họ không sống gần đấy.

ROGER NYS:

Với tôi việc cân bằng giữa công việc và cuộc sống thật dễ dàng. Tôi có một nguyên tắc là không mang việc về nhà làm và không làm việc vào ngày nghỉ cuối tuần. Tôi cũng yêu cầu các nhân viên của mình làm như thế. Và vài lần một tuần tôi chạy bộ sáu đến tám cây số vào giờ nghỉ trưa.

Tuy nhiên một số người vẫn phải loay hoay với vấn đề cân bằng giữa cuộc sống và công việc.

CATHY WILBER: Bà mẹ đơn thân, chuyên gia liệu pháp hoạt động cho bệnh nhi làm việc toàn thời gian và là người quản lý lâm sàng. Là một học viên

yoga nghiêm túc, một nghệ sĩ không chuyên và một người rất yêu thiên nhiên.

Tôi cố gắng dành thời gian để tập yoga, khoảng hai đến ba lần một tuần; tôi trồng rau và tản bộ giữa thiên nhiên. Hiện tôi đang cố gắng đặt ra một thời gian biểu cho những việc này nhưng tính tôi thích sự tự phát không định trước, thế nên tôi khó mà tưởng tượng được nghỉ ngơi cũng phải lên kế hoạch như thế.

TOM STOTEBURY:

Tôi thấy chẳng dễ gì có thể cân bằng được cuộc sống và công việc cũng như dành thời gian để thư giãn. Tôi phải rất nghiêm khắc với bản thân trong việc nghỉ ngơi. Thường thì khi tôi có thời gian để giải trí thì lại thấy nó trôi đi thật nhanh. Cứ như thể cái cảm giác tội lỗi lại đè nặng lên tôi, cứ như thể là tôi không đáng được nghỉ ngơi vậy.

Một số người khác tìm được sự cân bằng bằng những cách thức khó khăn nhất.

ANDREA CIPOR: Quản lý quy trình. Một người quá thành đạt. Rất tham công tiếc việc. Thích phiêu lưu mạo hiểm và đi du lịch vòng quanh thế giới.

Tôi học được giá trị của sự cân bằng khi tôi bỏ việc để đi du lịch khắp châu Âu bằng ô tô mà không cần tới bản đồ. Sau một tai nạn hiểm nghèo để lại một vết thương nghiêm trọng ở đầu, tôi trở lại với cuộc sống mang theo một nỗ lực cống hiến mới mẻ cho bản thân và công việc. Tôi coi trọng việc quản lý thời gian trong công việc hơn bao giờ hết để có thể dành thời gian cho cuộc sống.

Vết thương trên đầu làm tôi bị chứng rối loạn trình tự. Nghĩa là những ký ức theo trình tự thời gian bị xóa sạch trong khoảng hai đến ba tuần. Ngày tháng không có ý nghĩa gì cả; một ngày không phải có 24 giờ nữa. Phương pháp trị liệu bằng hoạt động giúp tôi có được một cách thức cơ bản để quản lý thời gian. Nếu không ghi việc phải làm lên lịch tôi sẽ có thể quên mất, vì thế tôi phải lập lịch trình cho các nhiệm vụ:

• Tôi bắt đầu mỗi ngày bằng việc xác định các việc quan trọng, cân nhắc giá

trị của chúng và đánh dấu thời gian.

• Nếu ít việc và chỉ mất dưới 15 phút để hoàn thành thì tôi đưa chúng vào danh sách những việc cần làm ngay lập tức.

• Nếu công việc đòi hỏi hơn 15 phút tôi sẽ đánh giá mức độ ưu tiên và đưa chúng vào vị trí phù hợp trong danh sách các công việc cần làm.

• Tôi cũng ghi chép lời nhắn gửi qua email hoặc gọi điện đến.

Nghe có vẻ như tôi là người quá quy củ nhưng thực ra tôi chỉ cố đương đầu với một khiếm khuyết của bản thân, thế nên giờ tôi có thể quản lý thời gian rất tốt.

Khi tổ chức một loạt hội thảo ở bang New York, chúng tôi gặp một người (tên anh ấy là Jerry) có công việc liên quan đến giúp đỡ những thanh niên gặp rắc rối đang nhăm nhe "phạm tội lần thứ ba". Những nhận xét của Jerry trong lớp thể hiện sự tận tâm và hiểu biết, nhưng cơ thể béo phì, những móng tay bị gặm nát và những nốt phát ban do kích ứng da chứng tỏ rằng anh đang bị stress nghiêm trọng.

Sau khi anh bắt đầu sử dụng một vài phương pháp tiết kiệm thời gian học được trên lớp, tôi khuyên anh nên tranh thủ sự giúp đỡ của gia đình để có thời gian nghỉ ngơi thư giãn. Dù vẫn hơi phản đối nhưng rồi anh cũng hứa là sẽ suy nghĩ về việc đó. Vài tuần sau, anh đến buổi học ngày thứ Hai và kể câu chuyện này.

JERRY: Nhân viên công tác xã hội ở New York, người đã không thể cân bằng được cuộc sống của mình nếu không được giúp đỡ.

Tối thứ Sáu vừa rồi vợ tôi vào thành phố đón tôi tan làm, xách hộ tôi chiếc cặp ca táp nặng trĩu và bỏ nó vào trong cốp xe. Rồi cô ấy nói rằng đã thả bọn trẻ ở nhà bà ngoại và sẽ "bắt cóc" tôi đi nghỉ cuối tuần. Đầu tiên thì tôi cười, rồi tôi nhận ra cô ấy đang chạy xe trên đường cao tốc xa dần khỏi ngôi nhà của chúng tôi.

Thú thực tôi thấy hơi khó chịu. Tôi có rất nhiều việc muốn làm. Khi chúng tôi vào nhận phòng ở khu nghỉ mát mà cô ấy đã đặt trước, tôi còn thấy bực mình

hơn nhưng cố gắng che giấu cảm xúc hết mức có thể và nghĩ xem làm cách nào rút ngắn cuộc phiêu lưu này đến thứ Bảy thôi. Thế mà đến thứ Bảy vợ tôi bảo cô ấy đã ký gửi chìa khoá xe ở trong két của khách sạn rồi và sẽ không tiết lộ mã số cho tôi. Cô ấy nói tôi cần phải thử xem ngừng hẳn lại thực sự là như thế nào.

Chà, có thể nói, cảm giác thật là kỳ lạ. Tôi nhận ra việc ngừng lại làm tôi thấy bứt rứt. Điều đó làm tôi choáng váng. Vợ tôi bảo chúng tôi sẽ không bàn về vấn đề này nữa, không nói chuyện gì nghiêm túc cả, và không lo lắng về quá khứ hay tương lai. Thay vào đó, chúng tôi tản bộ, bơi, tắm nắng và nhẩn nha ăn trưa. Chúng tôi đi ngó nghiêng các cửa hàng mà không cần mua gì cả. Chúng tôi đã làm tất cả những việc đó đấy.

Tôi bắt đầu cảm thấy thư thái. Tôi thật sự ngạc nhiên vì cái cảm giác lạ lẫm đó. Đến Chủ nhật thì tôi thấy rằng chỉ một kỳ nghỉ này thôi thì không thể cứu vãn được mọi thứ; nó chỉ giúp tôi nhận ra vấn đề. Vì khi không làm gì, tôi có một cảm giác rất kỳ lạ nên tôi hiểu ra tôi đã để công việc huỷ hoại cuộc sống của mình như thế nào. Thậm chí sếp tôi cũng đã từng cảnh cáo: “Jerry, một mình anh không thể cứu mọi đứa trẻ phạm tội ở Albany.” Nhưng tôi đã chê trách ông không tận tụy như tôi muốn.

Phù! Tôi vẫn đang học cách xử lý vấn đề này nhưng tôi sẽ tiếp tục đến lớp và tôi sẽ lắng nghe những lời cảnh cáo của sếp – tôi sẽ không làm cho huyết áp của mình tăng thêm nữa, và tôi sẽ để vợ tôi bắt cóc tôi lần nữa khi nào cô ấy thấy cần.

Bài học từ Jerry: Khi làm việc quá thời gian trong nhiều ngày liền, hãy quyết tâm rời văn phòng đúng giờ vào một ngày thứ Sáu, và nhớ đừng mang theo cặp tài liệu. Hãy “tận hưởng” một kỳ nghỉ mini trong sân vườn nhà mình hoặc đi đến một trung tâm mua sắm hoặc đi xem phim. Hãy để một người bạn yêu thương giúp bạn giảm bớt thói quen lo lắng.

NHỮNG BÀI HỌC ĐỂ ĐỜI

Tại sao chúng ta phải tiết kiệm thời gian? Tại sao lại phá vỡ thói quen vốn rất thoải mái để dành ra mỗi tuần một hai giờ rảnh rang? Chúng ta sẽ làm gì với

số thời gian tiết kiệm được?

Có thể chúng ta sẽ được tận hưởng một vài buổi tối khi đi làm về tinh thần sảng khoái chứ không kiệt quệ. Có thể cuối ngày chúng ta mở cánh cửa ra và thấy sẵn sàng chào đón một buổi tối tràn đầy năng lượng để tận hưởng cuộc sống trọn vẹn bên gia đình. Có thể chúng ta sẽ lại có những ngày nghỉ cuối tuần. Có thể chúng ta sẽ dùng đến những ngày nghỉ mà đã "xếp xó" lâu rồi.

Trước khi làm được những điều đó, hãy xem lại phần "Tự đánh giá" ở cuối mỗi chương trong Phần 2. Với mỗi câu hỏi bạn trả lời "Có", hãy biết ơn những người này – từ bố mẹ đến thầy cô, huấn luyện viên, chỉ huy hay cấp trên của mình. Hãy để lòng biết ơn chân thành tràn ngập trái tim bạn. Nó sẽ giúp bạn kiên trì.

Chương 22: ĐÍCH ĐẾN CỦA CHÚNG TA LÀ NƠI ĐÂU?

Trước khi bạn bắt đầu bước vào một cuộc sống có nhiều thời gian, hãy xem xét những lời khuyên của Alec Mackenzie dưới đây.

XÂY DỰNG KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Nhật ký thời gian có thể cho bạn thấy thời gian của bạn đã biến đi đâu mất; và bây giờ bạn cần một kế hoạch hành động để xác định và củng cố quyết tâm của mình về việc hoàn thiện kỹ năng quản lý thời gian.

Lần đầu tiên biết đến khái niệm quản lý thời gian, rất nhiều người đã vội vàng chộp lấy một hai ý tưởng rồi bắt tay vào thực hiện chúng ngay lập tức mà không xét đến mô hình tổng thể cuộc sống của họ hoặc những hiệu ứng lan tỏa của các bẫy thời gian đối với nhau.

Có lẽ họ tình cờ nhặt nhạnh được các ý tưởng từ sách vở hoặc qua những cuộc nói chuyện với đồng nghiệp. Nhưng khi một khó khăn xuất hiện, họ có thể không nhớ lại được ý tưởng hay ho đó. Nếu có nhớ được và thử thực hiện thì họ cũng không đạt được kết quả tốt đẹp trong lần đầu tiên. Thế rồi cái ý tưởng đó trôi mất.

Lường trước sự cám dỗ của những thói quen cũ

Rất ít người có thể tự phân tích được các nguyên nhân gây ra rắc rối với việc quản lý thời gian hoặc nhận ra các thói quen vô hình gây ra vấn đề. Thay vào đó, họ vội vội vàng vàng đi đến những giải pháp nhanh chóng và dễ dàng, nhưng rồi sẽ tự hỏi tại sao chúng lại không hiệu quả. Chỉ trong vài tuần, những thói cũ sẽ quay trở lại.

Thành công lâu dài đòi hỏi sự phối hợp, trong đó bạn nhận ra thói quen cố hữu của mình và lập ra một kế hoạch có hệ thống, phác họa ra và trưng lên chỗ nào bạn có thể nhìn thấy nó. Rồi ngày ngày bạn phải bám sát kế hoạch để

xóa bỏ được những điều không như ý.

Vì vậy đừng tự giới hạn mình ở việc khám phá “cái gì” mà phải hiểu được “tại sao” – những thói quen phải có suốt cuộc đời. Dần dần bạn sẽ có thói quen tiết kiệm thời gian để dành những phút rảnh rỗi của mình cho những con người và đam mê mà bạn trân trọng trong công việc cũng như cuộc sống.

Xác định giai đoạn hành động có chiến lược

Hãy quyết định xem bạn muốn xử lý bẫy thời gian nào, dựa trên những gì bạn học được từ việc ghi nhật ký thời gian. Điểm lại các ý tưởng mà bạn đã đánh dấu khi đọc về chúng.

Xem lại mục “Tự đánh giá” ở cuối mỗi chương trong Phần 2. Càng trả lời “Có” nhiều bao nhiêu bạn càng có cơ hội lớn bấy nhiêu để mãi mãi thoát khỏi chiếc bẫy thời gian đó.

Tiếp theo, xác định vị trí các bẫy trong đó hầu hết các câu trả lời là “Không”. Bạn có thể thử ghi nhật ký thời gian thật chi tiết về những thứ làm bạn xao lãng khỏi các ưu tiên của mình để xem cạm bẫy nào cám dỗ bạn. Ví dụ − nếu hết lần này đến lần khác, bạn thấy nản lòng trước một công việc mà đáng lẽ ra ngay từ đầu bạn không nên làm, hãy tự hỏi:

• Đó có phải là “thất bại trong việc ủy thác trách nhiệm” hay không?

• Hay bạn không có khả năng nói không?

• Hoặc kém tập trung vào các ưu tiên?

Sau đó, tham khảo “Bảng tóm tắt các giải pháp nhanh” (Phần 4) để tự nhắc nhở bản thân về những biện pháp hoặc công cụ có thể giúp bạn “nhổ tận gốc” bất kỳ thói quen cố hữu nào.

Lên kế hoạch hành động

Một số người thích bắt tay vào xử lý chiếc bẫy thời gian nan giải nhất để đạt được thành công lớn. Số khác thì cảm nhận được sự nguy hiểm của tình trạng mệt mỏi nên muốn xử lý vấn đề dễ trước để đảm bảo thành công, và tạo động lực cho họ. Bạn có thể tùy ý lựa chọn cách thức, lộ trình.

Nhưng bạn nhất thiết phải quyết định chọn một cái bẫy nào đó và đương đầu với nó mỗi ngày. Sau đó, kiểm tra sự tiến bộ sau 30 ngày trở đi. Hãy ghi lại và tưởng thưởng sự tiến bộ đó của mình. Nếu bạn thấy mất kiên nhẫn với bản thân thì hãy xem lại "Bảng tóm tắt các giải pháp nhanh" để xem bạn có đang cảm thấy bị sa lầy trong sự lôi kéo của bẫy thời gian như các nhân vật khuyết danh của chúng tôi hay không. Hãy can đảm lên nào!

Bạn có thể tham khảo cách làm dưới đây của một người rất giàu kinh nghiệm trong các cuộc hội thảo.

Bẫy thời gian	Nguyên nhân	Giải pháp
Chậm trễ trong việc giao phó trách nhiệm.	Mình nghĩ tự mình làm thì tốt hơn.	Bỏ tính ích kỷ đi. Thực hiện kế hoạch đào tạo Eric ngay hôm nay.
Hôm nay mình đã giám sát Eric theo phong cách quản lý vi mô.	Lo ngại rằng Eric sẽ bỏ lỡ điều gì đó quan trọng.	Ngừng ngay việc "giáo huấn". Để Eric trình bày kế hoạch của cậu ấy. Nói rõ Eric phải làm gì để giải quyết vấn đề.
Mình đã nghe một cuộc điện thoại về vấn đề đáng ra là của Eric.	Tự nhủ là như thế sẽ tiết kiệm được thời gian. Nhưng không phải vậy. Mình đã không để ý.	Bảo người gọi đến nói chuyện trực tiếp với Eric.

Hãy chú ý rằng những giải pháp trên được gắn với các nguyên nhân chứ không phải với bẫy thời gian. Như đã nói ở đầu chương, bạn sẽ giải quyết được vấn đề nếu hiểu được "những lý do tại sao" và tìm giải pháp gắn liền với nguyên nhân.

Dưới đây là một ví dụ khác, dựa trên một loạt bẫy thời gian khác và các nguyên nhân của nó.

Bẫy: Những vị khách không mời

Nguyên nhân: Chính sách "giờ tiếp khách" không rõ ràng.

Giải pháp: Xác định lại giờ tiếp khách. Quyết định xem thông báo sự thay đổi trong chính sách như thế nào để không làm mất lòng người khác.

Đừng quá bảo thủ. Hãy động não, những ý tưởng điên rồ có thể làm bạn giác ngộ đôi chút. Sau này bạn luôn có thể điều chỉnh chúng.

Sau đây là một vài gợi ý cho những người đứng trước tình thế tiến thoái lưỡng nan giữa việc tiếp khách hay không tiếp khách.

1. Nói với phòng nhân sự. Công bố rõ quy định chính thức về “giờ tiếp khách”.

2. Trưng biển “Cấm vào” lên cửa phòng khi không muốn tiếp khách.

3. Phạt tiền bất cứ ai không tuân thủ biển cấm.

4. Đặt bàn làm việc quay ra cửa sổ, đừng quay ra cửa ra vào, vì thế mọi người sẽ khó bắt gặp ánh mắt của bạn.

5. Đề xuất chính sách “Thời gian yên tĩnh” cho cả phòng.

Sau khi chọn xong một ý tưởng khả dĩ, xác định ngày giờ và bắt đầu tiến hành.

TỰ HỌC CÁC THÓI QUEN MỚI

Các thói quen cũ thường ăn sâu bám rễ, vì thế để củng cố bất kỳ thói quen mới nào, bạn hãy nhớ lại kế hoạch của nhà tâm lý học vĩ đại người Mỹ William James sau đây:

1. Tư duy lớn. Thực hiện các ý tưởng mới một cách quyết liệt, mạnh mẽ. Đặt ra một thói quen mới hoàn toàn đối lập với thói quen cũ. Dùng hình ảnh trực quan để nhắc nhở. Thông báo với mọi người kế hoạch của bạn và tranh thủ sự giúp đỡ của họ. Việc công khai kế hoạch có thể tạo động lực giúp bạn bám sát chúng.

2. Thỏa thuận với một đồng nghiệp rằng cả hai giúp nhau kiểm tra sự tiến bộ định kỳ, để tránh tái phạm.

3. Thường xuyên thực hiện thói quen mới. Nắm lấy cơ hội đầu tiên để thể hiện nó. Quyết tâm sẽ tự ăn sâu bám rễ vào óc bạn – không phải khi bạn nghĩ về chúng mà là khi bạn gắn chúng với hành động. Chính sự lặp đi lặp lại chứ không phải quyết tâm sẽ khắc sâu thói quen.

4. Thực hiện quy định “không có ngoại lệ”. Cho phép có sai sót cũng giống như điều khiển phanh xe vậy. Khi bị mất phanh, bạn sẽ mất nhiều công sức để

kiểm soát hơn là duy trì nó để không bị ngã. Các ngoại lệ sẽ làm bạn nhụt chí, giảm quyết tâm. Bất cứ khi nào bạn nói “Chỉ lần này thôi” là bạn đang bắt đầu làm sứt mẻ những thói quen tốt còn rất mong manh đó. Bạn sẽ đánh mất đà mà bạn phải bỏ bao công sức mới có được.

Chương IV: CÁC GIẢI PHÁP NHANH

BẪY 1: QUẢN LÝ KHỦNG HOẢNG

Khó khăn	Giải pháp
Sếp tôi không phát hiện được cơn khủng hoảng từ một biến động nhỏ. Ông ta thích sự náo động.	Nhóm của bạn hãy nghiên cứu các kế hoạch hoặc quy trình để sắp xếp thứ tự các nguy cơ có thể xảy ra dựa trên hệ quả của chúng. Đưa chúng vào Vùng Ưu tiên. Giúp sếp của bạn bớt tập trung vào những việc có nguy cơ thấp hơn.
Khủng hoảng làm chúng tôi mất phương hướng. Bây giờ chúng tôi cảm thấy bối rối và trở nên yếu đuối.	Lập biểu đồ cho các mối đe dọa bao gồm *khả năng* và *ảnh hưởng* của chúng. Xây dựng lòng tin với các phòng ban khác để có được một hệ thống cảnh báo chung.
"Chữa cháy" là cuộc sống của chúng tôi!	Hãy tập trung *ngăn chặn* các "đám cháy mới". Chỉ sự dụng nguồn lực cần thiết để dập tắt các đám cháy cũ. Phòng còn hơn chữa mà.
Những ước tính thời gian sai lầm gây ra khủng hoảng và sự quá tải suốt cả năm.	Định luật số 2 của Murphy nói rằng mọi việc sẽ mất nhiều thời gian hơn bạn nghĩ. Kiểm tra lại tiến độ. Thực tế phải thêm 20% thời gian vào tiến độ chuẩn.
Quy trình báo cáo kém cỏi làm chúng tôi mù thông tin.	Thiết lập một bảng các mục tiêu cần đạt được. Khi thực hiện được việc gì hãy gạch nó đi và ghi chép lại thông tin.
Nhóm phản ứng thái quá đối với các yêu cầu của VIP (Những nhân vật quan trọng). Tất cả đều là số Một!	Với những yêu cầu từ trên xuống – xác định cấp trên cần cái gì, tại sao và khi nào. Minh họa các lựa chọn và nguy cơ. Dùng Bảng việc Hai cột (Phần 1, Chương 2) để thương lượng.
Tôi thấy sợ khi bị sếp bắt nạt, o ép.	Hãy đếm đến 10. Nếu không phải đang ở trong tình trạng khẩn cấp thì tốt nhất hãy dành ra một phút để suy nghĩ. Minh họa các lựa chọn bằng biểu đồ.
Ối! Chúng tôi đã cư xử thô lỗ với người đưa tin. Bây giờ những đồng nghiệp khác đang xa lánh chúng tôi.	Đầu tiên hãy xin lỗi người đưa tin. Khi ai đó đưa tin xấu đến hãy học cách nói: "Cám ơn vì đã báo cho tôi", và tỏ ra chân thành dù thông tin có thể gây phiền toái cho bạn.
Khi khủng hoảng kết	Hãy ghi "nhật ký nhiệm vụ" để xác định

Khó khăn	Giải pháp
thúc, tôi chống lại những gì đã học được. Tôi chỉ muốn quên đi hết.	kỳ vọng rõ ràng cho những lần tới. Bất cứ thảm họa nào cũng đều có giá trị của nó, và bạn hãy rút ra những giá trị đó.
Tôi phải giải quyết một rắc rối quá lớn.	Nếu lần sau còn khiêm tốn như thế thì bạn có thể nghĩ đến các cố vấn. Xin ý kiến của một chuyên gia rồi sau đó giải quyết những việc có thể.
Còn vấn đề của bạn thì sao?	

BẪY 2: LẬP KẾ HOẠCH KHÔNG PHÙ HỢP

Khó khăn	Giải pháp
Ai có thời gian lập kế hoạch kia chứ? Mọi người cứ gõ cửa phòng tôi suốt cả ngày đấy thôi.	Một giờ lên kế hoạch sẽ tiết kiệm được ba bốn giờ thực hiện. Hãy lên kế hoạch trước khi phòng bạn liên tục bị gõ cửa làm phiền. Hãy thông báo các việc ưu tiên của bạn để "những kẻ xâm nhập" thấy "đối thủ cạnh tranh" của mình là những ai.
Một số hệ thống lập kế hoạch quá phức tạp, khó mà thực hiện hay duy trì được.	Một khi thiết lập hệ thống thì lịch làm việc hay danh sách quản lý công việc tích hợp sẽ luôn tiết kiệm thời gian cho bạn. Nhớ thông báo cho đồng nghiệp hoặc vẽ một biểu đồ đơn giản thể hiện 20% nhiệm vụ ưu tiên hàng đầu (đánh giá theo mức độ rủi ro và giá trị). Thêm một biểu đồ hình tròn để thể hiện phân bổ thời gian.
Nơi này không có tính đặc thù. Luôn có các trường hợp khẩn cấp phá hỏng mọi kế hoạch.	Mặc dù các trường hợp khẩn cấp có thể làm gián đoạn thời gian nào đó trong ngày nhưng bạn có thể giảm thiểu thiệt hại bằng cách liếc qua kế hoạch để có thể tập trung lại vào các công việc ưu tiên.
Tôi có thể nhớ các việc ưu tiên trong đầu, không cần phải ghi chép lại.	Không có trí nhớ nào là không thể sai lầm. Không một danh sách nào là toàn vẹn khi các công việc ưu tiên chưa được sắp xếp theo trình tự và thời hạn chót chưa được đặt ra. Hơn nữa bạn không thể mong chờ cấp trên hay đồng nghiệp

Khó khăn	Giải pháp
	đọc được suy nghĩ của mình.
Không biết phải lựa chọn thế nào giữa các nhiệm vụ lâu dài và những công việc cấp bách.	Chia nhỏ các nhiệm vụ dài hạn. Đặt chúng trên một lộ trình thời gian – một số làm trước, một số thực hiện sau. Nhờ vậy, tất cả các nhiệm vụ trong ngày (dù tổng thể hay phân đoạn) đều trở thành "ngắn hạn".
Mọi thứ đều cấp bách.	Hãy sàng lọc. Giá trị và độ rủi ro sẽ chiến thắng tính cấp thiết.
Tôi luôn cố gắng làm "những việc đầu tiên trước" nhưng vào buổi sáng, công việc là nặng nề nhất.	Những việc trước nhất chưa chắc đã là tốt nhất. Đặt những nhiệm vụ nan giải nhất vào kế hoạch khi bạn có "năng lượng, khả năng tiếp cận và sự riêng tư" tốt nhất. Sau đó hãy ghép các nhiệm vụ giống nhau: một vài cuộc gọi, một vài dự án cần tính toán, một vài việc viết lách nữa. Hãy điều khiển tốc độ lĩnh hội của mình.
Cả nhóm tranh cãi xem việc gì đáng được ưu tiên trước nhất.	Đặt ra cách xác định các tiêu chí Nguy cơ/Giá trị. Sắp xếp thứ tự các yếu tố như sự an toàn, chi phí, sự phục tùng, khả năng sinh lợi, tuyển dụng hay mức độ chính xác. Sau đó cân đo đong đếm chúng. Nhiệm vụ nào có số điểm cao nhất sẽ dành được sự ưu tiên.
Có đến ba sếp tranh nhau khoảng thời gian cao điểm của tôi. Tôi cảm thấy bị mắc kẹt.	Khi thương lượng, hãy tập trung vào công việc chứ không phải vào người yêu cầu công việc đó. Nhấn mạnh rằng nguy cơ/giá trị (tính có hiệu lực) ăn đứt tính cấp thiết trong hầu hết các tình huống. Đừng rút lui khỏi công việc. Bày tỏ quan điểm của mình về giá trị tương đối của các nhiệm vụ, sau đó đề xuất các lựa chọn tối ưu và xây dựng hệ thống tiêu chuẩn.
Khi khách hàng quan trọng thất bại trong việc lập kế hoạch, chúng tôi phải bắt tay vào cuộc.	Yêu cầu cấp trên bắt những người có lỗi phải chịu trách nhiệm. Phải đề ra các hình phạt để đền bù cho những tổn hại. Những gì bạn phải chịu đựng sẽ còn tiếp diễn và tệ hơn nữa đấy.

BẪY 3: KHÔNG THỂ TỪ CHỐI

Khó khăn	Giải pháp
Mong muốn được chấp thuận làm tôi luôn nhượng bộ và nói "có" quá thường xuyên.	Nếu khách hàng và cấp trên có lý bạn có thể nói "có" trong khoảng 80% thời gian. Cái bẫy nằm ở 20% còn lại khi bạn nói "có" với những yêu cầu không thỏa đáng.
Tôi sợ làm mất lòng người khác khi nói "không".	Những người quản lý và khách hàng thông minh sẽ không cảm thấy bị xúc phạm khi bạn chỉ cho họ thấy nguy cơ họ có thể phải gánh chịu. Ngược lại bạn còn được tôn trọng hơn.
Tôi bị mờ mắt với niềm kiêu hãnh về năng lực của bản thân nên phải trả giá khi thất bại.	Những kỹ năng hiếm có của bạn có thể còn hữu dụng hơn nữa và làm cho công việc của bạn có giá trị hơn. Đừng phung phí những tài sản quý báu đó. Hãy tập trung vào Vùng Ưu tiên. Hãy ủy thác hoặc bỏ qua những công việc có độ rủi ro thấp.
Tôi cảm thấy có nghĩa vụ đối với mọi lời nhờ vả.	Bàn bạc với gia đình hoặc bạn bè thân thiết về nguyên nhân của cảm giác đó. Hãy kiểm soát ảo tưởng "mình là Chúa trời". Cấp trên hoặc nhân viên của bạn có thể sẽ thấy bực mình khi bạn thường xuyên bị gọi đi như thế.
Không biết thoái thác ra sao.	Hãy đếm từ 1 đến 5. Nếu bạn khó nói "không", hãy nói "Tôi thấy việc này quá rủi ro" hoặc "Tôi sẽ chỉ cho anh thấy nguy cơ mà anh sẽ phải đối mặt." Sau đó phác thảo các nguy cơ đó vào sổ tay và không nhìn vào mắt người đối diện nữa.
Nếu tôi không tìm được cái cớ nào thì sao?	Thường thì không có lý do nào còn tốt hơn là bịa ra một cái cớ linh tinh. Cách tốt nhất để từ chối chính là dựa vào những việc ưu tiên của bạn. Hãy giữ cho 20% công việc ưu tiên hàng đầu đó luôn luôn trong tầm mắt bạn.
Tôi đã luôn nói "có". Làm thế nào thay đổi được bây giờ?	Hãy nhớ lại những lần mọi người vin vào cảm giác tội lỗi của bạn để được bạn đồng ý. Rồi khi xong việc bạn có cảm thấy được biết ơn không? Hay thấy bị lợi

Khó khăn	Giải pháp
	dụng? Hãy tự biết khi nào đã đến lúc cần phải kiên quyết một cách lịch thiệp.
Tôi có thể từ chối tất cả trừ sếp của mình.	Hãy cảm ơn đặc quyền mà sếp dành cho bạn. Sau đó hãy thỏa hiệp giữa các việc ưu tiên và những lời đề nghị. Nhân viên không thể giữ im lặng mãi, do đó hãy đổ lỗi cho các sếp vì tội tư lợi.
Tôi đã từng nói "có" quá thường xuyên đến nỗi tôi phát bực và điều đó làm tổn thương cả hai chúng tôi. Tôi xin lỗi rồi – nhưng sau đó thì sao chứ?	Hãy ra điều kiện: "Tôi chỉ có thể giúp anh việc X nếu anh làm việc Y cho tôi. Mối quan hệ công việc của chúng ta vốn chênh lệch. Anh có sẵn lòng cân bằng mọi thứ không?". Hãy tập nói cách này với một người bạn không làm cùng công ty cho đến khi nào bạn cảm thấy thoải mái khi nói ra.
Trong một công ty đa quốc gia, tôi rất sợ làm sếp hoặc khác hàng tức giận nếu thoái thác nhiệm vụ dù là vì các lý do chính đáng.	Giữ vững các giá trị của bạn. Tránh mở đầu bằng "Anh/chị" mà hãy chỉ nói "Tôi thấy không thoải mái khi làm việc đó." Hoặc "Việc đó đối với tôi là thiếu thận trọng. Chúng ta phải tìm cách khác thôi."

BẪY 4: GIAO TIẾP

Khó khăn	Giải pháp
Sếp dúi cho tôi một vài chỉ dẫn vội vàng (bằng email hoặc trực tiếp) rồi đi mất mà không giải thích rõ gì cả.	Thật tế nhị, hãy chỉ ra những điểm bạn còn chưa hiểu. Minh họa bằng bảng biểu hoặc danh sách để cấp trên có thể nhanh chóng trả lời mà không cần văn bản cụ thể. Hãy đưa ra cách thức thuận tiện nhất để phản hồi, sau đó đốc thúc để có được câu trả lời sớm nhất.
Chúng tôi phải viết kế hoạch dự án quá nhanh. Tôi nhấn nút "Gửi" mà trong lòng rất lo sợ.	Dành 7 phút vẽ Đồ thị thông minh (chương 3). Yêu cầu cả nhóm thống nhất về tính cụ thể, tính định lượng, tính khả thi và các tài nguyên của kế hoạch. Bản tường trình của bạn sẽ khẳng định một kế hoạch mà tất cả mọi người đều ủng hộ.
Mọi người xông vào phòng tôi rồi than thở về	Nếu bạn không quản lý phòng chăm sóc đặc biệt trong bệnh viện thì bạn có thể

Khó khăn	Giải pháp
một điều nhỏ nhặt, cứ muốn đòi hỏi được thỏa mãn ngay lập tức.	"câu giờ" được. Hãy khẳng định bạn hiểu vấn đề của mọi người. Yêu cầu họ ghi ra những điều họ cần, tập trung vào những việc vẫn còn khả quan. Nhấn mạnh rằng những việc được xử lý quá nhanh thường không đạt yêu cầu.
Một nhân viên được đánh giá cao bước vào phòng đe dọa nghỉ việc. Tôi cảm thấy phải "hứa bất kỳ điều gì cô ta muốn" để xoa dịu.	Đừng xoa dịu mà hãy đánh giá cao cô ấy. Lắng nghe chăm chú, không ngắt lời. Chỉ hỏi khi cần xác minh thông tin. Quan sát ngôn ngữ cơ thể, chú ý những điều không được nói ra. Khi cô ấy nói xong, hãy yêu cầu cô ấy cùng làm việc với bạn để giải quyết vấn đề một cách lâu dài chứ không phải hấp tấp cho xong.
Thái độ cản trở và chống đối của thuộc cấp làm tôi rất bực mình.	Đừng dồn ép những người chống đối bạn. Hãy tỏ ra hòa nhã để tránh ức chế cho bản thân. Nói rằng họ chỉ có 10 phút để trình bày khúc mắc. Sau đó hãy lắng nghe.
Tỏ thái độ kiên quyết với một người hiếu thắng thật khó.	Tránh gắn chủ từ "Anh/chị" với bất cứ cái gì có thể bị hiểu như là một lời phán xét. Chỉ nói "Đây là những gì tôi muốn." Sau đó nói, "Cho tôi biết anh/chị muốn gì." Hãy bắt đầu từ đó.
Khi ai đó phàn nàn về sự công bằng, tôi thường thấy phật ý. Nhưng tôi không thể nói với họ rằng "Cuộc sống đâu có công bằng."	Hãy thừa nhận rằng bất kỳ chính sách mới nào cũng sẽ có lợi cho người này hơn người kia. Hãy nói chuyện với những người may mắn hơn và hỏi họ xem làm thế nào để bù đắp cho những người khác. Bạn sẽ nhận thấy mọi người thường tốt bụng một cách bất ngờ.
Trong một công ty đa quốc gia, các hệ thống giá trị và tập quán khác nhau gây nên tình trạng rối ren trong các mối quan hệ.	Hãy nghiên cứu phong tục văn hóa của đối tác. Đọc một số sách về nghi thức trong kinh doanh quốc tế. Những người khác cũng bỏ công học các quy tắc của chúng ta, vậy hãy dành thời gian để đền đáp lại họ.
Tất cả chúng tôi đều bận rộn, chẳng ai có thời gian động viên, khuyến khích nhau.	Hãy công khai chiến công của cả nhóm cho tất cả mọi người biết. Hướng họ vào cuộc chơi tiếp theo. Hãy hành động để dành được những chiến thắng có ý nghĩa

Khó khăn	Giải pháp
	quan trọng với họ. Những mục tiêu rõ ràng sẽ tạo động lực; những cột mốc dẫn đường sẽ duy trì lòng nhiệt tình.
Quy tắc giao tiếp tốt nhất?	Hãy hướng về tương lai. Đó là tất cả những gì chúng ta có.

BẪY 5: CÁC CUỘC HỌP THIẾU CHUYÊN NGHIỆP

Khó khăn	Giải pháp
Nếu không có tin gì mới thì tại sao vẫn phải họp? Sếp đang cảm thấy cô đơn hay làm sao?	Tin tức có thể gửi qua email, nhưng sự gắn kết trong nhóm thì không. Tại các cuộc họp chúng ta có được những ý kiến hai chiều và những phản hồi không được nói ra bằng lời. Chúng ta họp để ăn mừng, xoa dịu những lo lắng, và xây dựng niềm tin.
Quy tắc của chúng tôi là: Không có nghị trình – Không họp hành gì cả.	Đúng – nhưng chỉ đối với những cuộc họp đã được lên lịch. Với những cuộc họp bất thường, nhiệm vụ số một là lên một chương trình nghị sự ngay lập tức. Chương trình sẽ giúp các thành viên chuẩn bị và tập trung, sau đó còn viết biên bản nữa.
Có quá nhiều cuộc họp được triệu tập vội vàng: không ai sẵn sàng để biểu quyết.	Nếu một cuộc họp có thể giúp mọi người tranh luận về các rắc rối, sàng lọc các lựa chọn, và khám phá những cảm xúc trước khi biểu quyết, đó là một cuộc họp thành công. Thử thỏa hiệp theo kiểu "Không biểu quyết hôm nay." Mọi người sẽ bình tĩnh lắng nghe hơn.
Mời người không phù hợp đến tham gia.	Người tổ chức phải sắp xếp thời gian phù hợp với những nhân vật chủ chốt. Những người khác có thể tham gia hoặc nếu không thì uỷ quyền biểu quyết.
Luôn chơi giờ cao su. Chúng tôi cứ bị giữ chân trong các cuộc họp!	Đừng đợi những người đến muộn – họ đáng bị như vậy. Kết thúc đúng giờ hoặc đợi người đến "giải phóng" cho bạn.
Trong khi một vài người tham gia thì các nhân vật	Nhiều công ty tịch thu các thiết bị điện tử ngay từ ngoài cửa. Tại sao? Thái độ thờ

Khó khăn	Giải pháp
khác lại chơi game trên những chiếc điện thoại thông minh của họ.	ơ của những người đang nhắn tin sẽ phá hỏng công việc chung, đặc biệt là với những người nước ngoài, dù không nhìn thấy, nhưng có thể cảm nhận được sự không minh bạch trong lối chuyện trò từ xa đó.
Những kẻ phá đám được quyền kéo những người tham dự ra khỏi phòng họp.	Đặt ra quy định: mọi nhắn gửi phải để sau cuộc họp, trừ trường hợp khẩn cấp.
Chủ tịch cuộc họp cho phép bàn luận những vấn đề nằm ngoài chương trình nghị sự.	Yêu cầu mọi người tôn trọng nghị trình. Nếu chủ tịch cuộc họp không kiểm soát được thì các thành viên tham dự phải làm! Yêu cầu những người lan man muốn viết những điều muốn nói lên "Danh mục các vấn đề ngoài lề" để bàn bạc sau. Có thể lấy biểu quyết để đưa vấn đề đó vào chương trình nghị sự – nhưng chỉ thi thoảng thôi.
Biên bản cuộc họp mãi mới được phát nên chẳng phản ánh được điều gì đã diễn ra.	Hãy viết các biên bản "sống", lưu trữ trên máy tính, hoặc trong kẹp tài liệu, dưới dạng danh sách đơn giản. Mọi người có thể tán thành ngay. Sau này sẽ không có ai thấy bất ngờ nữa.
Một số người chỉ trích, áp đảo hoặc ăn cắp ý tưởng của người khác.	Nếu thường xuyên phải họp hành thì nên đặt ra các quy ước. Các điều phối viên có thể kiểm soát những người quá áp đảo trong cuộc họp. Nếu bạn không muốn ý tưởng của mình bị ăn cắp thì hãy bảo vệ nó, trình bày với mọi người và mời họ cùng tham gia thảo luận.

BẪY 6: THẾ GIỚI ẢO

Khó khăn	Giải pháp
Khi đang sử dụng Internet một cách chính đáng để tìm kiếm thông tin thì tôi lại thường hay bị xao lãng hàng giờ liền.	Ghi nhật ký thời gian và định lượng thời gian bạn đã bỏ ra. Sau đó thu hẹp các tiêu chí tìm kiếm để tập trung hơn. Giao một số công việc tìm kiếm cho nhân viên tập sự, những người chịu ít áp lực về thời

Khó khăn	Giải pháp
	gian hơn bạn.
Tôi ghét mỗi khi một phần mềm mới được tung ra thì tôi phải rất nỗ lực để có thể lĩnh hội được nó.	Đúng vậy – nhưng bạn sẽ thấy vui với lượng thời gian bạn tiết kiệm được khi lên lịch làm nhiệm vụ, dự án, các công việc được giao và thời hạn phải hoàn thành. Một khi bạn đã đặt ra Quyền ưu tiên (Preferences) và thử thực hành một chút, phần mềm mới đó có thể làm mọi thứ cho bạn chỉ trừ việc giặt đồ mà thôi! Hãy đọc loạt sách Dummies (Bù nhìn) mới nhất hoặc tham gia các khóa học để bắt kịp thật nhanh những công nghệ mới.
Dù đã dùng tường lửa nhưng tôi vẫn nhận được hàng tấn tin rác.	Kiểm soát các hoạt động trên Internet. Đặt Quyền ưu tiên để chặn các tin rác. Hỏi kỹ thuật viên tin học xem bạn nên làm gì tiếp theo.
Sếp tôi sẽ phàn nàn nếu tôi vào các trang web cá nhân hoặc chơi game trong giờ làm việc, nhưng đấy là lúc tôi đang giải lao mà.	Tốt hơn nên phân chia và kiểm soát việc sử dụng Internet của bản thân hơn là thúc ép bên an ninh mạng điều phối hộ bạn. Hãy xem bạn có thường xuyên chơi điện tử không, và chơi bao lâu rồi hạn chế lại. Các phần mềm miễn phí mới nhất cho phép bạn đo được lượng thời gian bạn đã bỏ ra.
Tôi vừa mới bị giật mất máy tính xách tay. Mật khẩu không an toàn và tôi bị mất tiền trong thẻ tín dụng.	Hãy hỏi bên công nghệ thông tin xem làm thế nào để bảo vệ mật khẩu tốt nhất, thường xuyên thay đổi nó hoặc nếu không thì phải bảo vệ được dữ liệu của công ty và của bạn.
Tôi có thể tin tưởng các thông tin tìm được trên Internet hay không?	Internet là tự do. Không ai kiểm soát. Không được kiểm duyệt. Không phân biệt giữa thực tế và ý kiến. Một số trang web đang nỗ lực để có được độ tin cậy cao. Kiểm tra nhiều nguồn khác nhau, bao gồm cả tài liệu từ các nhà xuất bản in (những người có thể trả lời chất vấn trước tòa).
Tôi đã để cái gia đình ồn ào của mình gửi email đến chỗ làm. "Những email đôi co" đó đã bị bên công nghệ thông tin	Bạn đã cho gia đình địa chỉ email nào thế? Địa chỉ thuộc về công ty hay thuộc về vai trò của bạn trong công ty? Thật sai lầm. Hãy sửa sai ngay lập tức. Hãy lường trước những tổn hại đối với sự

Khó khăn	Giải pháp
và sếp tôi đọc được.	nghiệp của bạn.
Liệu chúng ta có nên coi Internet như là kẻ thù của mình?	Không. Chúng ta đã có kẻ thù rồi. Đó chính là bản thân chúng ta.

BẪY 7: LẠM DỤNG EMAIL

Khó khăn	Giải pháp
Sếp tôi bảo giọng điệu của tôi trong email nghe có vẻ gay gắt.	Hãy nhờ một người bạn thân thiết đọc to bức thư đó: Bạn sẽ thấy được sự gay gắt nếu có. Đừng mở đầu câu bằng "Anh/chị", thay vào đó hãy viết "Cảm ơn" hoặc "Anh đúng."
Không thể bắt đồng nghiệp dừng cái việc chuyển tiếp các thư rác vào email của tôi được.	Hãy nói rõ lý do. Sàng lọc các thư đến qua tiêu đề hoặc người gửi nếu các biện pháp khác không hiệu quả.
Tôi không thể không mở email dù đang rất bận.	Tắt tín hiệu báo thư đến. Đặt ra thời gian cụ thể trong ngày để kiểm tra email. Sau đó hãy mạnh dạn dãn dần khoảng thời gian không sử dụng email.
Những tài liệu gửi kèm dung lượng lớn làm hộp thư của tôi đầy ứ.	Thỏa thuận với cả nhóm là sẽ đăng các tài liệu dung lượng lớn lên một trang web chia sẻ. Phác thảo các điểm chính trong email kèm theo đường dẫn đến tài liệu gốc.
Những tiêu đề thư cũ không còn thích hợp nữa.	Cập nhật tiêu đề thư sao cho phù hợp với tình hình hiện tại. Hoặc chỉ cần thay đổi phần thông tin sau dấu hai chấm. Ví dụ tên thư gốc là Chuyến thăm của ABC: Ngân sách, sau khi cập nhật sẽ có thể trở thành Chuyến thăm của ABC: Đã hoãn.
Các dòng tin nối tiếp nhau suốt hàng tháng trời mà không có kết luận hoặc nếu có thì rất mâu thuẫn.	Người quản lý kế hoạch phải củng cố dữ liệu khi tạm dừng cung cấp tin, xóa tin cũ, và viết một bản tóm tắt mới. Cho phép ít người tham gia bình luận.
Mọi người bị chỉ trích trên email, gây nên mối bất hòa.	Sự vô ý thế nào cũng dẫn đến rò rỉ thông tin. Nếu bạn quản lý người gửi thì hãy đào tạo, cố vấn hoặc kỷ luật họ. Nếu nạn nhân

Khó khăn	Giải pháp
	là khách hàng hoặc đại lý phân phối, hãy lường trước các hậu quả nếu có.
Một bức email vô tội của tôi bị hiểu sai.	Đặt chế độ kiểm tra chính tả tự động để tránh những nhầm lẫn. Những từ ngữ như sai lầm, cẩu thả, sai sót, ngu ngốc hay thất bại thường làm mọi người cảm thấy khó chịu nếu đọc được. Đừng dùng email khi bạn đang tức giận.
Mọi người gửi email hoặc tin nhắn cho nhau dù đang ở trong cùng một phòng.	Email là một công cụ tuyệt vời nhờ vào tốc độ gửi nhanh chóng ở bất kỳ khoảng cách nào. Nếu lạm dụng thì email sẽ cô lập chúng ta với mọi người. Hãy nói chuyện trực tiếp hoặc qua điện thoại để giao tiếp hai chiều. Quan sát sắc diện hoặc sự im lặng để hiểu nhau hơn.
Tôi đọc lại các email mà chẳng để làm gì cả.	Áp dụng cách sau đây: • Không phải việc của mình? Chuyển cho người liên quan, từ chối, hoặc xóa bỏ. • Việc của mình: Dễ? Đọc, trả lời, hành động rồi lưu vào file. • Việc của mình: Khó? Đọc, thông báo là đã nhận được thư, yêu cầu thời gian cần thiết để giải quyết. Sau đó nghiên cứu, quyết định rồi mới trả lời.

BẪY 8: SỬ DỤNG Đ ỆN THOẠI

Khó khăn	Giải pháp
Do quá ham mê công nghệ của những chiếc điện thoại thông minh, ngày nào tôi cũng mua các ứng dụng mới thú vị. Giống như ăn bắp rang bơ vậy, tôi không thể ngừng được!	Những người mà ngày trước khi đi ngang qua không thể không dừng lại trước một trạm điện thoại quay số thì bây giờ cũng không thể làm ngơ trước những chiếc điện thoại thông minh. Bạn không cần phải tính xem mình đã phung phí hết bao nhiêu thời gian đâu, bạn sẽ biết được khi nào nhận được hóa đơn hàng tháng! Tốt nhất là bạn hãy đi tìm một nhóm trợ giúp "những người nghiện điện thoại di động".
Tôi thấy mình có nghĩa vụ phải nhận các cuộc gọi của khách hàng hoặc	Trước tiên bạn phải dành thời gian cho những việc quan trọng trong Vùng Ưu tiên, không có điện thoại điện báo gì hết.

Khó khăn	Giải pháp
cấp trên dù đang phải cắm đầu cắm cổ để hoàn thành một thời hạn rất quan trọng.	Sau đó bạn đóng mở ngoặc bên cạnh mỗi việc ưu tiên những số liên lạc thay thế để mọi người có thể liên lạc với bạn và bạn có thể trả lời mọi người. Lúc nào cũng được trừ thời gian trong Vùng Ưu tiên.
Trong ngành dịch vụ chúng tôi phải nhận tất cả các cuộc gọi đến không cần biết chúng có giá trị gì không.	Sử dụng thông tin cá nhân của người gọi. Lập một hệ thống để chuyển các cuộc gọi quan trọng đến dịch vụ hỗ trợ trực tiếp, chuyển các cuộc gọi không quan trọng đến hộp thư thoại với lời hứa sẽ gọi lại sau hoặc các trợ giúp khác. Sắp xếp thứ tự ưu tiên sau đó mới phục vụ.
Chúng tôi thay đổi một số điểm trong thủ tục, làm cho số lượng cuộc gọi nội bộ tăng đáng kể.	Đừng nhận từng cuộc gọi riêng lẻ một khi có những thay đổi lớn. Đặt ra "thời điểm chất vấn" để mọi người có thể họp nhau lại, đặt ra các câu hỏi và nhận câu trả lời. Đăng các chỉ dẫn đã được minh họa lên trang web chia sẻ. Dùng các phương tiện hỗ trợ.
Những khách hàng lớn nhất của tôi thường gọi đến vào những lúc bận rộn nhất nên họ buộc phải chờ.	Cho những khách hàng đó xem một biểu đồ thể hiện lưu lượng cuộc gọi lớn rồi tìm thời điểm ưu tiên phục vụ họ chu đáo nhất có thể. Đôi khi khách hàng vẫn gọi đến bất kỳ lúc nào họ muốn nhưng ít nhất một số dịch vụ dành cho họ vẫn là tốt nhất và được bảo đảm.
Những yêu cầu trên hộp thư thoại quá thiếu thông tin nên tôi không biết người ta muốn gì.	Trên hộp thư thoại hãy nói: "Xin hãy để lại tên và số điện thoại kèm theo tin nhắn để chúng tôi có thể liên lạc lại sau".
Nếu tôi không trả lời ngay, một số người sẽ liên tục nhắn tin đến hộp thư thoại.	Trên hộp thư thoại hãy nói: "Hãy để lại tin nhắn. Tôi sẽ gọi lại vào ___ giờ. Nếu quá muộn, hãy gọi ___." (Và để lại số hỗ trợ khác).
Một số người nói mãi không ngừng.	Phải đánh tiếng như "Kim, trước khi gác máy, tớ muốn chắc chắn là chúng ta đã đồng ý…" hoặc "Trước khi đi họp, chúng ta còn gì cần nói nữa không nhỉ?"
Bản thân tôi cũng có lúc không biết đi thẳng vào	Khi bạn biết người ta đang bận thì hãy cứ nói thế. Ví dụ "Chào Louise. Jeff đây.

Khó khăn	Giải pháp
vấn đề như thế nào.	Mình biết cậu đang bận, nên mình sẽ hỏi nhanh thôi." Sau đó nói những gì cần thiết. Cô ấy sẽ rất cảm kích bạn.

BẪY 9: QUÁ TẢI THÔNG TIN VÀ TÀI LIỆU

Khó khăn	Giải pháp
Chúng tôi không xác định được thông tin nào là cần thiết.	Lập các mẫu yêu cầu để bộ phận thông tin có thể cung cấp các dữ liệu chính xác.
Chúng tôi có quá nhiều giấy tờ, với các phương tiện lưu trữ nghèo nàn. Khó có thể lưu trữ, tìm kiếm hoặc xử lý được thông tin.	Nếu ngập đầu ngập cổ trong giấy tờ thì bạn cần nhờ một trợ lý hành chính chuyên nghiệp giúp đỡ, ít nhất cũng để kéo bạn ra khỏi đống giấy tờ đó. Để xử lý các thông tin, bạn có thể ghi chú bằng bút chì ở ngoài lề để lúc cần không cần phải đọc lại toàn bộ văn bản. Hãy xếp giấy tờ theo chiều dọc, đừng xếp chồng lên nhau.
Tôi thường xuyên gặp phiền toái vì mọi người vứt bỏ những giấy tờ quan trọng, mà toàn là những thứ bí mật.	Sử dụng các hộp lưu trữ và dán nhãn rõ ràng để sau này dễ tìm kiếm. Các tài liệu mật phải được để trong hộp có khóa để tránh bị mất.
Tài liệu do những bộ phận khác chuyển đến cho chúng tôi thường bị muộn hoặc thiếu.	Thế thì bạn phải bắt đầu thật sớm. Nói rõ lý do mình cần thông tin đó. Với những yêu cầu lớn hơn, phải tiến hành theo hai bước: Thứ nhất, thống nhất thời hạn và xác minh tính khả thi. Thứ hai, thúc ép họ chuyển tài liệu đến ngay.
Bộ phận thông tin không hoàn thành yêu cầu của chúng tôi nhưng khi bị nhắc nhở lại tỏ ra tự vệ.	Đừng truy hỏi tại sao lại chậm trễ. Hãy hỏi bây giờ phải làm thế nào để giải quyết vấn đề. Hãy xúc tiến công việc.
Những bộ phận khác yêu cầu thông tin mà không gia hạn hoặc đòi ưu tiên gì cả.	Hãy lập mẫu đơn yêu cầu ghi rõ những thông tin cần thiết như các chi tiết, thời hạn, ưu tiên. Làm theo mẫu thì dễ cho người ta hơn.

Khó khăn	Giải pháp
Cấp trên chậm phê duyệt các hành động đề ra trong báo cáo.	Nếu đa số đã tán thành, hãy viết lời nhắn gửi cho sếp với nội dung "Nếu không nhận được ý kiến trước từ ông, chúng tôi sẽ coi như ông cũng tán thành như đa số mọi người."
Cấp trên chậm phê duyệt báo cáo mà tôi bị ép phải viết.	Đừng bắt sếp phải mò mẫm cả văn bản dài ngoằng đó. Thay vào đó chỉ gửi email liệt kê các điểm chính cần phê duyệt với đường dẫn đến văn bản gốc.
Khối lượng báo cáo tôi phải đọc thật kinh khủng. Không thể hoàn thành được.	Các đồng nghiệp thay nhau đảm nhiệm công việc. Thưởng cho người tóm tắt tài liệu tốt. Đổi sang đọc tài liệu điện tử, dùng công cụ tự tóm tắt để rút ra những điểm chính.
Tôi cứ lần lữa việc viết thư cho đến khi thấy quá mệt và không viết được nữa.	Hãy lưu trữ một tài liệu gồm những cụm từ hay sử dụng từ các thư trước để khi nào quá mệt mỏi không viết được một bức thư tử tế thì bạn có thể trưng dụng.

BẪY 10: QUYỀN LỰC VÀ TRÁCH NHIỆM M ŒỐ H

Khó khăn	Giải pháp
Trách nhiệm khác quyền hạn ở chỗ nào?	Trách nhiệm là nghĩa vụ phải làm, quyền hạn là sức mạnh để thực hiện nghĩa vụ đó. Hãy lên danh sách song song các trách nhiệm và quyền hạn của bạn để có được cái nhìn rõ ràng hơn.
Công việc của tôi không hề được mô tả bằng văn bản cụ thể.	Hãy tự mô tả dưới dạng danh sách. Mỗi đề mục là một động từ, ví dụ: giám sát, mua bán, bổ nhiệm, lựa chọn, v.v... Hãy xin phê duyệt bản danh sách đó, và luôn cập nhật trước mỗi đợt đánh giá công việc.
Công việc của tôi chồng	Tất nhiên khối lượng công việc lớn

Khó khăn	Giải pháp
chéo lên của người khác.	thường biện minh cho các nhân viên có cùng kỹ năng và vị trí công việc. Đơn giản hãy thương lượng để tìm ra những công việc bị chồng chéo và lặp đi lặp lại.
Một đồng nghiệp can thiệp vào công việc của tôi làm những người giúp chúng tôi thấy lúng túng.	Hãy nói rõ với sếp, nhớ không được tỏ ra thù địch, để xóa bỏ mọi điểm lộn xộn và tránh các chỉ dẫn mâu thuẫn nhau.
Tôi bị bắt phải chịu trách nhiệm mà không có quyền hạn cần thiết.	Trước khi nhận việc cần tìm hiểu xem mình cần sự trợ giúp nào. Giúp sếp soạn một thông báo để gửi cho mọi người, cho phép bạn được quyền nhận các trợ giúp thông thường.
Chức danh của chúng tôi không phản ánh đúng những gì chúng tôi thực sự phải làm.	Chức danh phản ánh quyền hạn, và ít nhất cũng bảo đảm được sự tôn trọng và hợp tác tối thiểu của người khác. Tra từ điển chuyên ngành để chọn được một chức danh chính xác. Sau đó hãy nói với cấp trên và phòng nhân sự.
Sơ đồ tổ chức của chúng tôi hoàn toàn lạc hậu.	Mọi tổ chức có nhiều hơn một tầng quản lý cần phải có sơ đồ tổ chức. Nếu không có thì bạn phải xin phép vạch ra quyền hạn và thứ bậc, ít nhất là trong bộ phận của mình.
Định dạng bản đánh giá công việc không liên quan đến những mô tả nghề nghiệp.	Trong lần nhận xét tới, bạn hãy tự thêm vào các yếu tố thực tế trong hoạt động công việc của mình vào định dạng của bản đánh giá. Cấp trên sẽ ủng hộ sự minh bạch đó.
Tôi là một trưởng nhóm nghiên cứu rất bận rộn. Không ai trong nhóm có thời gian để viết những bản đánh giá vớ vẩn.	Bản đánh giá hàng năm được coi là một quyền lợi hợp pháp trong rất nhiều tổ chức, ngay cả đối với những nhân viên nhiệt tình và có trình độ rất cao. Nếu thờ ơ với chúng, sau này khi có những tranh cãi xảy ra bạn sẽ rất khổ sở. Ít nhất không được phép để cho bất cứ một nhân viên nào là người cuối cùng biết rằng mình đang gặp rắc rối.
Cấp trên yêu cầu tôi viết	Hãy thương lượng. Ai viết đánh giá cũng biết phải để đạt tăng lương hoặc thăng

Khó khăn	Giải pháp
bản đánh giá hàng năm.	chức như thế nào. Tôi cá là sếp bạn sẽ đồng ý thôi.

BẪY 11: ỦY THÁC VÀ ĐÀO TẠO CÔNG VIỆC KÉM

Khó khăn	Giải pháp
Tôi luôn ngần ngại trong việc uỷ thác trách nhiệm – bởi nếu sai lầm có thể phải trả giá đắt.	Chấp nhận mạo hiểm trong việc ủy thác trách nhiệm. Lựa chọn công việc thật khôn ngoan để tránh rủi ro. Sau đó tuyển dụng và đào tạo nghiêm ngặt, thường xuyên theo dõi.
Tôi thấy tự mình làm thì nhanh hơn nhiều.	Ngày một ngày hai thôi, không thể cứ như thế mãi được. Chọn những công việc lặp đi lặp lại để người được ủy thác thành thạo dần vì nếu bạn tự làm đi làm lại các công việc đó, bạn sẽ mất rất nhiều thời gian và tiền của.
Tôi chưa sẵn sàng tiến hành đào tạo nhân viên. Chúng tôi không có sẵn phương tiện.	Điều đó cũng là bình thường. Bạn cần chuẩn bị các phương tiện thật chu đáo trước khi nhân viên tập sự tới. Viết danh mục các nhiệm vụ phải học hỏi, sau đó sắp xếp vài việc một lúc sao cho thuận tiện cho việc học tập.
Tôi từng phải giám sát một nhân viên mới và đã làm anh ta phát điên.	Hãy coi anh ta là học viên chứ không phải là một nhân viên kỳ cựu. Đặt ra những mục tiêu có thể thực hiện được. Nhận báo cáo phản hồi vào thời gian nghỉ do hai bên thỏa thuận để tránh suốt ngày lảng vảng bên người đó.
Nhân viên thực tập nói cô ấy "hiểu rồi" nhưng sau đó lại vụng về lóng ngóng.	Trước tiên bạn phải hướng dẫn và minh họa bằng hành động. Sau đó người học bắt chước làm lại. Việc lặp đi lặp lại hết sức quan trọng. Kiềm chế mọi phê bình cho đến khi học viên đã hoàn thành hết các bước. Hướng dẫn lại nếu cần thiết. Để họ làm lại cho đến khi nào bạn hài lòng.
Tôi quá yêu thích một số công việc nên không muốn giao phó cho người khác.	Ổn định được công việc đó là thành công lớn của bạn. Giờ đã đến lúc bạn có thể giao phó cho người khác và tiếp nhận những công việc mới hơn, khó khăn hơn

Khó khăn	Giải pháp
	để khẳng định năng lực bản thân.
Ngay cả những nhân viên dày dạn nhất của tôi cũng bảo tôi là một kẻ thích kiểm soát.	Khi giám sát những người nhiều kinh nghiệm trong một lĩnh vực, bạn phải tập trung vào kết quả chứ không phải cách thức cứng nhắc. Đánh giá kết quả chứ không phải hành động. Hãy nới lỏng sự kiểm soát.
Tôi không thể giao phó trách nhiệm cho bất kỳ ai. Mọi người đều đang quá tải, mà chúng tôi lại đang ở trong giai đoạn tạm ngừng tuyển dụng.	Thỏa hiệp với một đồng nghiệp, mỗi người sử dụng những ưu thế tốt nhất của mình để tiết kiệm thời gian. Hãy tạo dựng mối quan hệ hợp tác tạm thời. Hoặc xin cấp trên cho thuê nhân viên ngoài với mức giá thấp hơn.
Nhất thiết phải là tôi làm các công việc bí mật hoặc quan trọng.	Hãy thương lượng với cấp trên. Bạn có thể chứng minh tuổi tác và kinh nghiệm cho thấy người ta có khả năng xử lý các công việc bí mật hoặc quan trọng. Yêu cầu họ không được thiên kiến. Hoặc tìm cách giấu các thông tin mật rồi mới yêu cầu người khác giúp đỡ.
Vì thiếu ngân sách nên tất cả chúng tôi đều gắng hết sức làm thêm giờ.	Nếu bạn đang làm việc cho một tổ chức phi lợi nhuận, hãy kêu gọi các tình nguyện viên. Phát tờ rơi quanh khu vực cung cấp thông tin về sứ mệnh cao cả của tổ chức. Nếu có thu lời, hãy thu hút sinh viên hoặc người về hưu có kỹ năng để làm việc ngoài giờ.

BẪY 12: TRÌ HOÃN VÀ KHÔNG HOÀN THÀNH NHIỆM VỤ

Khó khăn	Giải pháp
Tôi không để ý là mình làm việc rất lề mề, chậm chạp cho đến khi có người nhắc nhở.	Mỗi khi chậm trễ, bạn phải khiêm tốn nhờ người hướng dẫn "phê bình" mình. Nếu bạn không hoàn thành được công việc, dùng Outlook để kiểm tra tiến độ công việc.
Mọi người nói tôi luôn thích kiểu "nước đến chân mới nhảy".	Nếu điều đó đúng, hãy chấm dứt kiểu "anh hùng" đó. Công việc bị đình trệ rồi lại bị che giấu sẽ làm cấp trên khó chịu và những người phải ứng cứu vào phút cuối cùng bực mình. Một ngày nào đó họ sẽ

Khó khăn	Giải pháp
	buộc bạn phải trả giá.
Tôi thực sự tin rằng mình làm việc hiệu quả hơn khi có áp lực.	Không đúng. Nếu làm việc hấp tấp sẽ phải trả giá bằng sự an toàn và chất lượng công việc.
Tôi làm những gì tôi thích trước, rồi sau đó dành rất ít thời gian cho những công việc buồn tẻ hoặc khó khăn.	Không nhất thiết phải làm các việc ưu tiên trước, chỉ cần lên danh sách các việc ưu tiên để có thể bảo đảm hoàn thành công việc đúng thời hạn. Những công việc tốt nhất phải được ưu tiên nhất. Bỏ tất cả các thú vui ra khỏi Vùng Ưu tiên.
Nhưng dù thế nào thì mọi việc vẫn phải được hoàn thành, đúng không?	Không đúng. Những công việc cấp bách hoặc quan trọng phải được hoàn thành, nếu không sẽ kéo theo rất nhiều hậu quả. Tuy nhiên, những việc nhỏ hơn nếu đã bị đình lại, thì sau đó vẫn có thể bỏ qua hoặc hoàn thiện nốt.
Thời hạn không chính xác của bộ phận khác làm chúng tôi bắt đầu công việc muộn và kết thúc chậm trễ.	Hãy ước tính thời gian hoặc yêu cầu được xem ước tính của các bộ phận khác trước khi bắt tay vào việc. Sau đó không cần mất thời gian thương lượng lại nếu công việc khó khăn hơn là họ nghĩ.
Khối lượng công việc quá lớn, nên tôi thường thấy mệt mỏi bơ phờ.	Hãy nghiên cứu các tiêu chuẩn khách quan trong chức danh của bạn. Đánh giá kết quả làm việc dựa trên các tiêu chuẩn đó. Nếu bạn chứng minh được khối lượng công việc quá tải thực sự thì có thể thương lượng. Nếu không, bạn có thể đổi sang một công việc đỡ vất vả hơn với lương bổng khiêm tốn hơn.
Tôi phải thú nhận là tính tự giác của tôi rất kém.	Sử dụng các công cụ nhắc việc, danh sách, biểu đồ – bất cứ công cụ trực quan sinh động nào. Bắt tay vào hành động trước khi cấp trên hoặc khách hàng tìm ra người giỏi hơn bạn.
Là người làm nghiên cứu, tôi thường mất hứng khi đã tìm ra vấn đề. Vì thế tôi không hoàn thiện các chi tiết.	Nếu bạn có thể chứng minh được mình là một thiên tài (mà sẽ phải làm được), công ty sẽ cung cấp cho bạn cả một đội quân để giúp bạn hoàn thành công việc. Thật đáng mừng!
Nếu tôi cố gắng làm	Đúng thế, do vậy hãy hoàn thành luôn các

Khó khăn	Giải pháp
nhiều việc một lúc thì tôi hay quên mất những việc đang dở dang.	công việc nhẹ nhàng. Còn với những công việc khó khăn hơn đòi hỏi thời gian hàng tháng trời, hãy tải các mẫu bản đồ tư duy trên các website để ghi chép các công việc một cách sáng tạo và sinh động.

BẪY 13: ĐỐI PHÓ VỚI CÁC VỊ KHÁCH KHÔNG MỜI

Khó khăn	Giải pháp
Chúng ta ta cần sự thay đổi để thoát khỏi công việc mệt mỏi, vậy tại sao không thăm hỏi các đồng nghiệp nhỉ?	Đúng vậy, chúng ta có thể ghé thăm bạn bè, đồng nghiệp nhưng phải nhìn trước ngó sau trước khi đến. Tránh làm cho người khác mất tập trung chỉ để rũ bỏ sự buồn chán của mình. Nếu muốn nói chuyện hãy tìm mấy người rảnh rang hơn ở phòng giải lao, quán cà phê hoặc cạnh cây nước.
Tôi đã báo trước là chỉ rảnh 5 phút thôi nhưng mà họ cứ lươn khươn mãi.	Bảo vị khách đó 5 phút đấy là tất cả những gì họ có. Đừng câu qua câu lại, sẽ làm cho cuộc nói chuyện kéo dài mãi. Vào phút thứ tư, hãy bắt đầu quay về với nhiệm vụ của bạn.
Tôi không dám tống cổ các vị khách đi vì sợ xúc phạm họ.	Hãy thẳng thắn nói về những thời hạn phải đáp ứng của mình. Lấy làm tiếc và đề nghị lần khác ở một nơi khác.
Là một chuyên gia, tôi luôn phải sẵn sàng tiếp đón tất cả mọi người.	Định ra thời gian bạn có thể toàn tâm toàn ý giúp những người cần sự giúp đỡ của bạn. Đừng cắt thời gian tiếp xúc. Hãy tránh sự đường đột.
Tôi quản lý sát sao mấy nhân viên mới: giờ thì họ đã được "đào tạo" để làm phiền tôi với cả những thứ nhỏ nhặt.	Có lẽ đã đến lúc phải dạy họ cách "báo cáo những trường hợp ngoại lệ". Khuyến khích họ thông báo mỗi khi công việc không theo kế hoạch nhưng yêu cầu họ ghi chép lại những lời khuyên của bạn và tham khảo chúng nếu có lần sau. Nếu không thì phải đặt ra thời gian cố định để họ báo cáo.
Mấy người thích tán gẫu – trong đó có cả sếp tôi – cứ nấn ná mãi không	Hãy đứng lên nếu đã đến lúc phải kết thúc cuộc truyện trò. Đánh tiếng trước khi kết thúc: "Còn gì cần trao đổi nữa không? Tôi

Khó khăn	Giải pháp
rời đi.	có một cái hạn rất gấp phải hoàn thành. Chính là làm cho sếp đấy sếp ạ."
Văn phòng của tôi ở ngay chỗ mọi người hay qua lại.	Nếu không thể đổi chỗ được, ít nhất hãy ngồi chếch so với hướng đi lại của đám đông. Đừng nhìn họ. Tìm một chỗ ẩn náu xa xa nếu bạn rất cần sự tập trung.
Mọi người nhờ tôi chuyển tận tay các bản báo cáo có tính bảo mật cao.	Đặt một hộp thư an toàn gần hoặc ngay bên trong văn phòng để mọi người có thể gửi các giấy tờ vào đó mà không cần làm phiền bạn.
Mấy người bạn rỗi việc thường ghé thăm tôi rất lâu.	Nửa đùa nửa thật dọa bắt họ làm một công việc gì đó. Nếu đó là công việc không cụ thể, hãy làm như bạn đã dọa, nhớ kèm theo một nụ cười.
Tôi cho rằng chuyện trò xã giao là một cách gây dựng lòng tin, một sự đầu tư cho tương lai.	Tốt. Mọi thứ phải hài hòa. Sau một chuyến thăm viếng dài lê thê, hãy ghi lại khoảng thời gian đã mất. Kiên quyết giảm bớt thời gian thăm hỏi đáp lễ. Hãy nhớ, những chuyến đi chóng vánh nhưng không kém phần nồng hậu.

BẪY 14: NỖ LỰC QUÁ SỨC

Khó khăn	Giải pháp
Gia đình kêu ca tôi làm việc quá nhiều. Dù rất sung sức nhưng gần đây tôi thực sự cảm thấy suy kiệt.	Nếu bạn thấy công việc nặng nề không dứt và cảm thấy vô cùng mệt mỏi mỗi sáng tỉnh dậy, có thể bạn đang ở trong tình trạng suy kiệt. Hãy đến gặp bác sĩ để kiểm tra xem mình có bị stress không. Hãy tận dụng kỳ nghỉ mà bạn để dành lâu rồi. Lên kế hoạch cân bằng công việc và cuộc sống.
Tôi là một doanh nhân và là một người tham công tiếc việc xông xáo. Nhưng cuộc sống riêng của tôi đã không còn.	Thật tốt nếu bạn yêu thích công việc đang làm và hầu như không để ý thời gian (các chủ doanh nghiệp thường hay làm việc 80-90 tiếng một tuần). Tập trung vào kết quả. Đơn giản hóa công việc. Định mức thời gian cho công việc đó. Đồng hồ sinh học của bạn có đang chạy không? Sức khỏe của bạn có tốt không?

Khó khăn	Giải pháp
	Bất cứ khi nào thấy mệt thì phải nghỉ ngơi ngay. Sự mệt mỏi sẽ làm gia tăng sai sót.
Cần phải hoàn thành mọi việc.	Nhờ bạn ư? Chỉ một mình bạn thôi sao? Ngay ngày hôm nay? Lập biểu đồ những công việc có nguy cơ cao/giá trị cao. Làm xong những việc đó rồi mới đến các công việc tầm tầm. Tính toán lợi ích của những công việc có giá trị thấp và hoãn chúng lại nếu cần thiết.
Tôi là một kẻ cầu toàn, trong mọi việc.	Hãy cầu toàn trong nhiều việc chứ không phải mọi việc. Ví dụ, chỉ cần dựa trên các thông tin thô là đủ để quyết định “làm hay không làm”. Khi đã quyết định “làm”, bạn mới cần đến những thông tin đã được sàng lọc.
Đồng nghiệp nói rằng tôi đã làm việc quá sức, nhưng tôi thấy tự hào khi làm việc chăm chỉ.	Sẽ tốt hơn nếu bạn tự hào khi đạt được kết quả ấn tượng. Chăm chỉ làm việc bản thân nó không phải là một đức tính tốt.
Họ gộp hai công việc làm một. Tôi tiếp nhận và đó thực sự là một khối lượng công việc chết người.	Tìm thông tin (theo tiêu chuẩn định tính và định lượng khách quan) về các chức danh hoặc các bản mô tả công việc được gộp chung đó. Tìm các báo cáo trong ngành; nói chuyện với những người cùng vị trí trong các công ty liên quan. Tìm hiểu xem có phải bạn đang phải làm hai công việc mà chỉ được trả lương cho một thôi hay không. Ghi nhật ký, và thương lượng về thù lao, thời gian, sự hỗ trợ hoặc được giảm bớt công việc.
Là cấp trên, tôi lo rằng nhân viên của mình đang bị quá tải.	Giúp họ xây dựng biểu ước tính thời gian thực tế cho công việc của họ. Hướng mọi người vào năng suất (trả công xứng đáng cho công sức bỏ ra). Sau đó tìm người làm thêm tạm thời để giúp nhân viên của bạn thoát khỏi khối lượng công việc quá tải theo mùa.
Là cấp trên, tôi rất hài lòng khi có đội ngũ nhân viên tận tụy mặc dù đôi khi họ sẽ phải làm việc đến kiệt sức thì thôi.	Nếu họ đang xử lý được một trường hợp thực sự cấp bách thì hãy đứng ngoài. Phải biết khi nào cần tiếp sức cho họ, khi nào nói với họ rằng họ đã dốc hết sức để giải quyết vấn đề, khi nào nên cho họ nghỉ ngơi. Hãy nói: “Mai là một ngày mới!”. Sau đó cảm ơn họ trước mặt tất cả mọi người.